

**Implementação do Modelo de Serviços
Partilhados na Universidade do Porto: Um
estudo de caso**

por

Sónia Marina Pereira Carvalho

Dissertação do Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientada por:

Professor Doutor Manuel António Fernandes da Graça

2014

Nota Biográfica

Sónia Marina Pereira Carvalho nasceu no dia 18 de maio de 1985, na cidade de Viseu.

Em 2003 ingressou na Licenciatura em Administração Pública da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, tendo concluído a mesma em 2008.

Iniciou o seu percurso profissional em 2009 como bolseira de estágio no Departamento Académico da Administração da Universidade de Coimbra, tendo posteriormente e ainda no mesmo ano, começado a desenvolver funções de Técnica Superior nos Serviços Académicos da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, onde ainda hoje se mantém.

Em 2011 iniciou o Mestrado em Economia e Administração de Empresas, pela Faculdade de Economia do Porto (FEP), tendo terminado a componente curricular em julho de 2014.

Agradecimentos

Apesar da dissertação de mestrado ser um trabalho individual, este nunca é conseguido sem a presença do apoio e das manifestações de solidariedade por parte das pessoas que nos rodeiam.

Por isso, não poderia deixar de prestar o meu agradecimento a todos aqueles que de uma forma direta ou indireta, me ajudaram na concretização deste trabalho.

A minha primeira palavra vai para a Faculdade de Economia da Universidade de Porto, em particular para todo o corpo docente do Mestrado em Economia e Administração de Empresas, que partilharam comigo e com os meus colegas de curso todo o seu conhecimento e sabedoria, permitindo-me ultrapassar mais esta etapa da minha vida.

Ao meu orientador, Professor Manuel Graça, por toda a disponibilidade, atenção e apoio prestado na orientação desta dissertação.

Ao Reitor em funções na altura do estudo, Professor José Marques dos Santos, ao Sr. Administrador da Universidade do Porto, Dr. José Branco, a todos os Diretores das Unidades Orgânicas constituintes da Universidade do Porto que participarem deste estudo, e à Representante da Comissão de Trabalhadores, Dr.^a Maria João Cardoso, pela disponibilidade demonstrada em participar neste estudo, sem os quais não teria sido possível atingir um nível de reflexão tão profundo e enriquecedor.

Aos amigos que me acompanharam durante o meu percurso académico, pela força, grande amizade e companheirismo, em todos os momentos.

Por último, como não podia deixar de ser, quero agradecer aos meus pais, ao meu irmão, à minha avó e ao meu namorado, pelo apoio incondicional, força e compreensão que demonstraram sempre.

Resumo

O âmbito do presente estudo é conhecer o racional da mudança organizacional ocorrida na Universidade do Porto, visando demonstrar quais os principais fatores que levaram à implementação do Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto e quais os primeiros resultados decorrentes desta mudança. Este estudo ocorreu numa fase inicial da existência dos serviços, tendo estes entrado em funcionamento apenas em maio 2013. Assim, com as nossas questões de investigação pretendemos essencialmente, reconhecer a natureza desta mudança organizacional, mostrar em que medida é uma visão partilhada dentro da organização, estudar como tem sido e como estão a ser implementados os serviços partilhados, compreender como está a vida profissional dos colaboradores depois da mudança, identificar os principais desafios e aferir se esta é uma mudança planeada ou emergente.

Para tal, usámos uma metodologia de cariz qualitativo, mais especificamente, um estudo de caso, com tipologia de “caso único”. Como fonte de dados primários recorremos a entrevistas semiestruturadas, onde foram entrevistados o Reitor e o Administrador da Universidade, os Diretores das Unidades Orgânicas e a Representante da Comissão de Trabalhadores da Universidade, e como fonte de dados secundários procedemos à recolha e análise de documentação da instituição.

Os resultados chave sugerem que existe a perceção de que a existência dos serviços partilhados é importante para a Universidade, contudo, e apesar de se tratar da implementação de um centro de serviços partilhados, existe uma grande diversidade de perspetivas, o que faz com que esta não seja uma visão partilhada dentro da organização. Este é também um exemplo de uma mudança planeada, de onde é possível perceber uma grande heterogeneidade de visões e decisões ao nível local, e onde se destacam as tensões entre a dimensão central e a dimensão local.

Palavras-Chave: Centro de serviços partilhados, implementação, Universidade do Porto, mudança organizacional.

Abstract

The scope of the following study is to become acquainted with the organizational change that occurred at the University of Porto, demonstrating the main factors leading to the implementation of the Resource and Common Services Centre of the University of Porto and the first results arising from this change. The present study took place at an early stage of existence of the said services, which came into operation on May 2013. Therefore, we intend our research questions to essentially recognize the nature of this organizational change, to what extent can this be considered a shared vision within the organization, to study the way in which these shared services are being implemented, to understand the working life of its employees after the change, identify key challenges and assess if this is a planned or emergent change.

To this end, we used a methodology of qualitative nature, more specifically, a case study, with a "single case" typology. As a primary data source, we resorted to semi-structured interviews, including interviews with the Rector and the Administrator of the University, the Directors of the Organic Units and the Representative of the University Workers Committee, and as a source of secondary data we collected and analyzed the institution's documentation.

The key findings suggest that there is a perception that the existence of shared services is important to the University, however, and despite the implementation of a shared service center, there is a diversity of perspectives, making this service an unshared vision within the organization. This is also an example of a planned change, where a great diversity of views and decisions at the local level can be noted and which highlights the tensions between central and local dimensions.

Keywords: Shared services center, implementation, University of Porto, organizational change.

Índice de Conteúdos

Nota Biográfica	i
Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Índice de Conteúdos.....	v
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Tabelas	ix
Abreviaturas.....	x
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura	4
2.1. Serviços Partilhados.....	5
2.1.1. Evolução e definição.....	5
2.1.2. Principais objetivos e características.....	7
2.1.3. Benefícios.....	8
2.1.4. Problemas encontrados	9
2.2. <i>New Public Management</i>	10
2.3. Mudança Organizacional	13
2.3.1. Mudança planeada.....	14
2.3.2. Mudança emergente	17
2.4. Principais Considerações da Revisão Literária.....	19
3. A Universidade do Porto	21
3.1. Breve Apresentação	21
3.1.1. Organização da Universidade do Porto.....	22
3.2. Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto	24
3.2.1. Apresentação e organização	24
4. Estudo Empírico.....	26
4.1. Objetivos e Questões da Investigação	26
4.2. Metodologia.....	28
4.2.1. Técnicas e procedimentos de recolha de dados.....	30
4.2.1.1. Entrevistas semiestruturadas	31
4.2.1.2. Recolha e análise documental da instituição	33

4.2.2. Apresentação e constituição da amostra	35
4.2.3. Métodos, instrumentos e técnica de análise de dados	36
4.3. Apresentação e Análise dos Resultados.....	41
4.3.1. Reconhecer a natureza desta mudança organizacional	42
4.3.2. Mostrar em que medida esta mudança é uma visão partilhada dentro da organização	47
4.3.3. Estudar como tem sido e como está a ser implementado o CRSCUP .	52
4.3.3.1. Criação e definição do modelo de serviços partilhados	53
4.3.3.2. Interação dos órgãos de governo central com os Diretores da Unidades Orgânicas no âmbito da escolha e implementação do modelo	57
4.3.3.3. Posições relativas ao processo de escolha dos serviços a incorporar o CRSCUP	59
4.3.3.4. Verificação do funcionamento por serviço.....	62
4.3.3.5. Verificação dos resultados deste modelo de gestão	67
4.3.4. Vida profissional dos colaboradores depois da mudança	71
4.3.4.1. Mudanças quanto à vida profissional dos colaboradores	72
4.3.4.2. Iniciativas de esclarecimento aos colaboradores.....	74
4.3.4.3. Reações dos colaboradores à mudança.....	76
4.3.4.4. Satisfação dos colaboradores.....	79
4.3.4.5. Principais problemas e dificuldades detetados no quotidiano dos colaboradores	81
4.3.4.6. Houve ajuste dos recursos humanos no âmbito dos CRSCUP?...	84
4.3.5. Desafios do CRSCUP	86
4.3.6. Mudança planeada Vs. Mudança emergente.....	89
5. Considerações Finais.....	92
5.1. Conclusão.....	92
5.2. Limitações do Estudo e Sugestões para Investigações Futuras	97
Bibliografia	99
Anexos	104
Anexo 1 – <i>E-mail</i> genérico de pedido de colaboração no estudo.....	105
Anexo 2 – Guiões de apoio ao entrevistador	106
Anexo 2.1. Guião – Entrevista ao Reitor e ao Administrador da Universidade do Porto	106
Anexo 2.2. Guião – Entrevista aos Diretores das Unidades Orgânicas da Universidade do Porto	107

Anexo 2.3. Guião – Entrevista à Representante da Comissão de Trabalhadores da Universidade do Porto	108
Anexo 3 – Transcrições das entrevistas	109
Anexo 3.1. Transcrição integral da entrevista efetuada ao Reitor e ao Administrador da Universidade do Porto	109
Anexo 3.2. Transcrição parcial das entrevistas efetuadas aos Diretores das Unidade Orgânicas da Universidade do Porto.....	119
Anexo 3.3. Transcrição integral da entrevista efetuada à Representante da Comissão de Trabalhadores da Universidade do Porto	150
Anexo 4 - Grelhas de análise de conteúdo.....	153

Índice de Figuras

Figura 1. Organograma da Universidade do Porto.	23
Figura 2. Organograma Funcional do CRSCUP.....	25

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Plano da Investigação	40
Tabela 2 - Proposta de estrutura organizacional do CRSCUP.....	55
Tabela 3 - Transcrição integral da entrevista efetuada ao Reitor e ao Administrador da Universidade do Porto	118
Tabela 4 - Transcrição parcial das entrevistas efetuadas aos Diretores das Unidades Orgânicas da Universidade do Porto	149
Tabela 5 - Transcrição integral da entrevista efetuada à Representante da Comissão de Trabalhadores da Universidade do Porto.....	152
Tabela 6 – Grelha de análise de conteúdo “Motivações que levaram à escolha e implementação do modelo”	155
Tabela 7 - Grelha de análise de conteúdo "Mostrar em que medida esta mudança é uma visão partilhada dentro da organização"	159
Tabela 8 - Grelha de análise de conteúdo "Estudar como tem sido e como está a ser implementado o CRSCUP".....	174
Tabela 9 - Grelha de análise de conteúdo "Vida profissional dos colaboradores"	184
Tabela 10 - Grelha de análise de conteúdo "Desafios do CRSCUP"	188

Abreviaturas

CRSCUP - Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto

CSP – Centro de Serviços Partilhados

EUA – Estados Unidos da América

NPM – *New Public Management*

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

SIGARRA - Sistema de Informação para Gestão Agregada dos Recursos e dos Registos Académicos

SPUP – Serviços Partilhados da Universidade do Porto

U.Porto – Universidade do Porto

UOs – Unidades Orgânicas

1. Introdução

Com a elevada competitividade e concorrência do atual mercado global, cujo ritmo intenso ameaça a sobrevivência das empresas que não forem capazes de transformar o seu estilo de gestão e métodos de trabalho, impõe-se cada vez mais às empresas a necessidade de optarem por processos de mudança organizacional, de forma a fazer face a esta nova realidade. Atualmente, mudança é a palavra de ordem para a sobrevivência organizacional, tanto no sector público como privado.

O grande propósito destas mudanças, é essencialmente reforçar lideranças e posições, através da implementação de ferramentas que lhes permitam reduzir custos, harmonizar processos, otimizar recursos e aumentar a competitividade.

Muitas têm sido as instituições públicas e privadas que optam por modernizar-se, que procuram novos modelos de gestão, utilizando simultaneamente muitas das metodologias, técnicas e ferramentas do paradigma do *new public management*, onde elevar a qualidade dos serviços e o grau de satisfação dos clientes, é a principal objetivo (Rocha, 2001).

Assim, um dos acontecimentos mais recentes, e em crescente expansão em Portugal é o surgimento do modelo de serviços partilhados, sendo já muitas as instituições, que com o intuito de tirar vantagem de concentrar numa única unidade organizacional os serviços de apoio comuns e transversais, implementaram os seus próprios centros de serviços partilhados.

A Universidade do Porto não é exceção, e também apostou na criação de um centro de serviços partilhados, tendo sido efetivamente posto em marcha em maio de 2013.

Dado ser um acontecimento bastante atual e que altera em muito a organização da Universidade, merece a nossa dedicação e estudo.

Porém, visto a implementação do Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto (CRSCUP) se encontrar numa fase inicial, ainda não nos é possível aferir eficiência nem eficácia, pelo que a motivação deste estudo será essencialmente perceber e demonstrar as reais motivações e razões que estão por detrás desta mudança organizacional.

O presente trabalho dedica-se, assim, ao estudo da implementação do modelo de serviços partilhados na U.Porto, visando, por um lado, explicar a sua natureza e as reais motivações, por outro lado, compreender quais as principais vantagens e dificuldades encontradas com esta nova reestruturação na organização da U.Porto.

Os principais objetivos desta dissertação são essencialmente:

1. Reconhecer a natureza desta mudança organizacional;
2. Mostrar em que medida é uma visão partilhada dentro da organização;
3. Estudar como tem sido e como está a ser implementado o CRSCUP;
4. Compreender como está a vida profissional dos colaboradores depois da mudança;
5. Identificar os principais desafios do CRSCUP;
6. Aferir se se trata de uma mudança planeada ou de uma mudança emergente.

No fundo, o principal objetivo deste estudo é conhecer o racional desta mudança organizacional, ou seja, o que está por de trás desta mudança, quais os principais fatores que levaram à implementação do modelo de serviços partilhados e quais os primeiros resultados decorrentes dessa implementação.

Uma vez que pretendemos investigar um fenómeno atual dentro do seu contexto de vida real, não existindo uma clara distinção entre o fenómeno e o contexto, a metodologia mais apropriada para este estudo, será uma metodologia de cariz qualitativo, mais propriamente, um estudo de caso (Yin, 2002). Este método de investigação é a estratégia mais utilizada quando se pretende conhecer o “como” e o “porquê” dos acontecimentos numa organização, isto é, quando o principal objetivo é explorar, descrever ou explicar (Yin, 2002).

Este trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos: introdução, revisão de literatura, apresentação da organização em estudo (U.Porto), estudo empírico e considerações finais.

No capítulo da revisão literária, procede-se a uma apresentação do conceito de serviços partilhados, seguindo-se a descrição das principais características, benefícios e problemas encontrados. Ainda neste capítulo é exposto o paradigma do *new public management*, movimento este que está na génese da reforma e modernização administrativa na Administração Pública, e por sua vez também tem bastante influência na origem dos centros de serviços partilhados. Seguidamente, e dada a relevância para o estudo deste caso, é tratada a temática da mudança organizacional, fazendo-se posteriormente a distinção entre mudança planeada e mudança emergente.

No terceiro capítulo, de forma a conhecermos melhor a organização em estudo, é feita uma breve apresentação da U.Porto, assim como do novo serviço, o CRSCUP.

No capítulo do estudo empírico são apresentados os objetivos e as questões de investigação que estão por detrás deste estudo, seguidamente é descrita em pormenor a metodologia seguida, onde são mostrados os instrumentos de recolha de dados que utilizamos, é feita uma apresentação da amostra e descritos os métodos, instrumentos e técnica de análise de dados, nomeadamente a análise de conteúdo e análise documental.

Ainda no mesmo capítulo procedeu-se à apresentação e análise dos resultados, que por sua vez, se encontram divididos em seis secções, na tentativa de melhor demonstrar e interpretar os resultados obtidos por tema, tocando este, por esta ordem, os seguintes assuntos: Reconhecer a natureza desta mudança organizacional; Mostrar em que medida esta mudança é uma visão partilhada dentro da organização; Estudar como tem sido e como está a ser implementado o CRSCUP; Vida profissional dos colaboradores depois da mudança: Desafios do CRSCUP; Mudança planeada Vs. mudança emergente.

Por último, o capítulo das considerações finais, reúne as conclusões sugeridas pelos resultados obtidos, assim como identifica as respetivas limitações do estudo em causa e apresenta sugestões para investigações futuras.

2. Revisão de Literatura

Sendo a implementação de um modelo de serviços partilhados o tema central desta tese, afigura-se desde logo essencial ter presente neste estudo o que é um serviço partilhado, qual a sua evolução no tempo, quais as suas principais características e quais os principais benefícios e problemas encontrados na literatura decorrente da investigação nesta área.

Também neste capítulo, será descrito o paradigma do *new public management*, pois uma vez que este movimento está na génese da reforma e modernização administrativa na Administração Pública, de onde as ideias fundamentais desta abordagem são as de aproximar os princípios da gestão privada à gestão pública, dando um maior ênfase aos resultados do que aos processos (Hood, 1995), permitindo elevar a qualidade dos serviços e o grau de satisfação dos clientes (Rocha, 2001), achamos interessante apresentá-lo, na medida em que a origem dos centros de serviços partilhados emerge deste paradigma.

Ainda neste capítulo, e uma vez que esta dissertação se dedica ao estudo de uma mudança organizacional ocorrida na Universidade do Porto, a implementação de um centro de serviços partilhados, não podíamos deixar de fazer uma revisão da literatura existente sobre esta temática, procedendo em primeiro lugar à sua apresentação, e passando posteriormente para a distinção entre as duas principais tipologias de mudança organizacional, no sentido de perceber quais as principais divergências, de forma a posteriormente, no estudo empírico, podermos aferir se esta mudança ocorrida se trata de uma mudança planeada ou de uma mudança emergente.

2.1. Serviços Partilhados

2.1.1. Evolução e definição

Atualmente, de forma a otimizar o potencial das organizações e alcançar economias de escala, existe uma grande preocupação no seio das organizações em acabar com os processos de apoio duplicados e organizá-los nos chamados serviços partilhados (Ulbrich, 2006).

Apesar de não haver consenso quanto à origem do conceito de serviços partilhados, alguns autores afirmam que este surgiu nos EUA na década de 1980, mais propriamente, no seio da empresa multinacional General Electric (Gadbois, 2012). Naquela época, os serviços partilhados eram geralmente estabelecido nos serviços financeiros (Moller, 1997; Hammer, 2001, *in* Ulbrich, 2006).

Tradicionalmente, a abordagem de serviços partilhados tem sido mais frequentemente aplicada a operações financeiras, contudo, hoje também já é possível verificá-la nos serviços de suporte e consultadoria, como sendo, recursos humanos, tecnologias de informação, compras, cadeias de fornecimento, serviços jurídicos e de gestão de relacionamento com os clientes (Pépin, 2004 *in* Gadbois, 2012).

Dos EUA, o conceito foi rapidamente exportado para outras partes do mundo, como é o caso da Europa, em que apesar de ainda não estar totalmente enraizado, já existem alguns bons exemplos, como é o caso da Suécia, onde as grandes organizações já implementaram este novo sistema (Ulbrich e Nilsson, 2002, *in* Ulbrich, 2006).

De acordo com Ferreira *et al.* (2010), o conceito de centro de serviços partilhados tem variado tanto em abrangência como no foco, sendo identificadas, na literatura, três principais abordagens.

Numa primeira abordagem, os serviços partilhados são-nos apresentados como sendo uma concentração de recursos voltados para o processamento de atividades, que se encontram espalhadas pela organização, com o intuito de aumentar a qualidade do

serviço prestado aos clientes internos a um menor custo, e desta forma aumentar o valor corporativo da organização e atrair clientes externos. (Schulman *et al.*, 1999).

Por seu turno, Quinn *et al.* (2000) defende que a abordagem de gestão de serviços partilhados refere-se à prática, dentro de uma organização, de partilhar um conjunto de serviços comuns, em vez de ter essas mesmas funções isoladamente dentro da organização, duplicando-as.

Uma outra definição é apresentada por Bergeron (2003) que define os serviços partilhados como sendo *“uma estratégia de colaboração em que um subconjunto de funções de negócios existentes estão concentradas numa nova unidade de negócios semiautónoma, que tem uma estrutura de gestão concebida para promover eficiência, gerar valor, reduzir custos, e melhorar o serviço para os clientes internos da organização, como uma empresa concorrente no mercado aberto.”*

Tirando o melhor de cada uma destas definições, e para que um Centro de Serviços Partilhados (CSP) funcione na sua plenitude, é essencial (Ferreira *et al.*, 2010):

- ✓ Que seja semiautónomo, não respondendo hierarquicamente a nenhum dos seus clientes, embora esses devam participar da sua gestão, tendo em vista o direcionamento e a avaliação de resultados;
- ✓ Deve buscar a melhoria contínua e atuar em conformidade com as melhores práticas de mercado, constituindo-se num centro de excelência para os serviços do seu portfólio;
- ✓ Deve cobrar pelos serviços prestados, pois deve ser conduzido como uma unidade de negócios;
- ✓ Deve haver alto grau de automação, para que os benefícios de redução de custos e elevação da qualidade dos serviços possam ser atingidos (Schulman *et al.*, 1999).

Apesar das várias definições constantes na literatura diferirem ligeiramente, existe um entendimento comum de que, os serviços partilhados têm como objetivo principal a otimização de recursos e processos corporativos através da criação de uma nova entidade organizacional, que atua de forma independente (Ulbrich, 2006). Esta alternativa de serviço partilhado é construída sobre a ideia de aproveitar o conhecimento

e a cultura já existente na organização, em vez de recorrer ao *outsourcing*. A principal diferença é que o prestador de serviço está localizado organizacionalmente e que os recursos internos são usados, em vez de se subcontratar terceiros (Ulbrich, 2006). Ou seja, presta serviços pré-definidos específicos para as unidades operacionais dentro de uma entidade organizacional, com base em condições acordadas (Janssen e Joha, 2006).

2.1.2. Principais objetivos e características

Os serviços partilhados são marcados, maioritariamente, por quatro objetivos comuns (Shah,1998 *in* Ulbrich, 2006), tais como, a redução de custos por meio de prestação de serviços a um conjunto diversificado de unidades de negócios, a acumulação de ativos intelectuais e de capitais, a prestação de serviços de excelência ao cliente e foco do processo e a implementação de novas tecnologias.

Após uma revisão da literatura e estudo empírico, Schulz *et al.* (2009) também concluiu que as características comuns de um CSP são:

- ✓ Harmonização e consistência de critérios dos processos dentro do grupo, a fim de reduzir redundâncias;
- ✓ Proporciona processos de apoio como a sua principal competência;
- ✓ É uma unidade organizacional separada dentro do grupo, ou seja, autónoma;
- ✓ Está alinhado com os clientes externos;
- ✓ Corte de custos é um dos principais motores para a implementação;
- ✓ Tem um foco claro sobre os clientes internos;
- ✓ É operada como um negócio.

Ou seja, as principais características, que podemos observar num CSP, são de grosso modo, a agregação de processos de suporte para cortar custos, a ênfase na satisfação dos seus clientes e o desempenho aferido externamente, e um modelo de relação semelhante à de um fornecedor independente de terceiros (Schulz *et al.* 2009).

2.1.3. Benefícios

Com a implementação dos serviços partilhados, as organizações estão constantemente a colher benefícios tangíveis e intangíveis (Van der Linde *et al.*, 2006).

Segundo os mesmos autores, um dos principais benefícios tangíveis que podemos observar numa organização é a redução de custos, que pode ser na ordem dos 30% ou mais (Van der Linde *et al.*, 2006), levando, por sua vez, a um aumento no desempenho, eficácia e eficiência na organização (Quinn *et al.*, 2000).

Mas não só, mais benefícios materiais são visualizáveis com a implementação dos serviços partilhados, como sendo o aumento do capital da organização, o aumento da produtividade, e a criação de condições para uma governação corporativa e serviços profissionais, onde as unidades de negócio libertam funções de governança de funções transacionais, bem como profissionais de processos transacionais. Também é possível assistir a um aumento do valor corporativo da empresa através do processo de reengenharia, análise comparativa e a utilização das melhores práticas. Uma outra vantagem tem a ver com a consolidação das transações de clientes e fornecedores comuns que lidam com mais do que uma empresa ou unidade de negócio (Van der Linde *et al.*, 2006).

Mas como inicialmente referido, também é possível verificar benefícios intangíveis obtidos com a mudança para um ambiente de serviços partilhados, sendo eles, a criação de equipas motivadas, que fornecem apoio de forma consistente, confiável e de baixo custo, a melhoria do relacionamento com os clientes internos e externos, o aumento da identificação com a empresa, tanto para os funcionários como para os clientes, maior facilidade na partilha de conhecimento, bem como, impulsiona e facilita a mudança (Van der Linde *et al.*, 2006).

2.1.4. Problemas encontrados

De acordo com Ulbrich (2006), depois de alguns anos de experiência com projetos de mudança, nomeadamente com a implementação de serviços partilhados nas organizações alguns problemas gerais vieram à tona. Entre 2002 e 2003, foi efetuado um estudo na Suécia, a organizações públicas e privadas, que contou com as experiências de alguns projetos de mudança que a KPMG realizou na Suécia, onde foram encontrados alguns problemas, nomeadamente, ao nível das relações comerciais, das interfaces e da localização.

Dentro de relações comerciais diversos problemas podem ser atribuídos a fatores humanos, na medida em que, os funcionários têm que se adaptar a uma nova entidade organizacional, o que muitas vezes não é imediato. Particularmente, quando se trata de primeiras negociações entre as antigas unidades e o novo centro, dado que existe algumas dificuldades em atuar internamente como fornecedor de serviços.

Um outro problema é muitas vezes uma descrição insuficiente de interfaces. Ou seja, os processos não são adequadamente documentados e percebidos, o que torna crítico a prestação eficaz de serviços.

Por último, um outro problema que tem surgido, está relacionado com localização dos CSP. Pois, por exemplo, quando estamos perante uma multinacional, que dispõe de um alargado leque de alternativas para a localização do centro, reside sempre a dúvida se este deve ser organizado localmente, regionalmente, globalmente, ou até mesmo através de algum tipo de organização virtual, de forma a prestar o melhor serviço.

2.2. *New Public Management*

O *new public management* (NPM), ou nova gestão pública, surgiu nos anos 80 como um movimento de reforma e modernização administrativa, que atravessou os vários países da OCDE (Hood, 1991). As ideias fundamentais desta abordagem são as de aproximar os princípios da gestão privada à gestão pública, dando um maior ênfase aos resultados do que aos processos (Hood, 1995).

Este paradigma é visto como um corpo de pensamento de gestão sustentado por ideias originárias do sector privado e importadas para o sector público, tendo sido também definida como uma ideologia ou um conjunto de abordagens e técnicas de gestão particulares implementadas e testadas no sector privado com fins lucrativos (Pollitt, 1990).

De acordo com Christopher Hood (1991) o seu aparecimento parece estar ligado a quatro mega tendências para uma nova Administração Pública, nomeadamente:

1. As tentativas de abrandar, ou reverter, o crescimento do sector administrativo em termos de despesa pública e o número de funcionários;
2. Uma tendência para a privatização e quase-privatização, e um afastamento das instituições governamentais, com uma ênfase renovada na subsidiariedade na provisão de serviços;
3. O desenvolvimento da automação, especialmente das tecnologias de informação, na produção e distribuição dos serviços públicos;
4. O desenvolvimento de uma “agenda” internacional cada vez mais centrada nos aspetos gerais da administração pública, na conceção de políticas, nos estilos de gestão e na cooperação intergovernamental.

Ou seja, este paradigma assenta numa cultura de gestão dos serviços públicos centrados no cidadão-utente, com o intuito de controlar os custos, de aumentar a eficiência e a eficácia da ação pública, na regular avaliação externa do desempenho e na consequente responsabilização dos funcionários ao serviço do Estado e respetivas chefias (Osborne e Gaebler, 1992). Trata-se de um programa destinado a elevar a

qualidade dos serviços, tendo em conta o grau de satisfação dos seus clientes (Rocha, 2001).

O NPM estabelece a desagregação das instituições públicas de maior dimensão em unidades mais pequenas, dando-lhe assim mais competitividade dentro do sector público, e garantido o uso mais eficiente dos recursos públicos que estão à disposição do gestor (Hood, 1991; Hood, 1995). Pretende-se transferir o poder para os gestores de cada unidade administrativa e cessar as relações de dependência hierárquicas entre os diversos níveis da Administração Pública. Assiste-se assim à criação de novos organismos independentes reguladores de cada um dos mercados liberalizados (Hood *et al.*, 1998).

Na perspetiva de Denhardt e Denhardt (2000), o NPM pretende incutir a noção de que a relação entre o cidadão e o serviço público é similar àquelas que ocorrem no mercado devendo ser conduzida nos mesmos moldes. Também para estes autores, o NPM fomenta a descentralização do poder decisório pelas unidades públicas, a reestruturação dos processos e funcionamento, a redefinição dos seus objetivos estratégicos, e um maior foco no desempenho e na satisfação dos seus clientes e promotores. Deixam de ser organizações multiobjectivos, com um vasto campo de ação e passam a ser reorganizadas em agências com um *core business* perfeitamente identificado. (Kettl, 2000; Osborne e Gaebler, 1992).

Para Hood (1991) o NPM corresponde a um conjunto de doutrinas globalmente semelhantes, que dominaram a agenda da reforma burocrática em muitos países da OCDE desde o final dos anos setenta. Para este autor, a emergência desta corrente é uma das mais surpreendentes tendências internacionais na administração pública, e de onde os princípios de mudança nas organizações públicas são os seguintes (Hood, 1991):

- ✓ Profissionalização da gestão nas organizações públicas;
- ✓ Medidas explícitas e quantificadas de desempenho;
- ✓ Ênfase no controlo dos resultados;
- ✓ Desagregação das grandes unidades administrativas;
- ✓ Tendência para aumentar a competição entre agências;

- ✓ Insistência em estilos e práticas de gestão privada;
- ✓ Ênfase em maior disciplina e parcimónia na utilização dos recursos, ou seja, fazer mais com menos dinheiro.

Também Pollitt (1995) resumiu o NPM a oito elementos relacionados entre si, de forma a proporcionar uma melhoria de desempenho com padrões de qualidade e economia de custos para a Administração Pública, designadamente:

- ✓ Redução de custos, através de uma maior transparência na sua produção;
- ✓ Desagregação do sector público e a introdução de uma nova tipologia de relações organizacionais, os contratos;
- ✓ Separação de responsabilidades entre o promotor/financiador e o produtor de bens e serviços;
- ✓ Introdução de mecanismos de mercado;
- ✓ Descentralização da autoridade;
- ✓ Introdução de medidas de desempenho;
- ✓ Introdução de uma nova lógica na gestão dos recursos humanos, com mais semelhanças às técnicas do sector privado;
- ✓ Maior ênfase na qualidade do serviço.

Os princípios da NPM são, de um modo geral, caracterizados pela ênfase no controlo dos *outputs*, desagregação da organização burocrática tradicional e descentralização da autoridade de gestão burocrática, a introdução de mecanismo de mercado e maior orientação dos serviços para o consumidor (Yamamoto, 2003).

2.3. Mudança Organizacional

A mudança tem grande relevância dentro do ambiente organizacional e particularmente na área da gestão, dado que todas as organizações enfrentam necessidades de adaptação às constantes e imprevisíveis mudanças que surgem nas diversas áreas de negócio, às inovações, às crises de mercado e à crescente concorrência.

A mudança é tida como processo natural e constante ao longo da existência das organizações, pois de acordo com Weick e Quinn (1999) “*a mudança nunca começa porque ela nunca pára*”, ou seja, trata-se um processo contínuo.

Ainda, de acordo com os autores Van de Ven e Poole (1995), mudança organizacional é descrita como sendo um tipo de evento, uma observação empírica, que pode diferir na forma, na qualidade ou estado, sobre o tempo, numa organização.

Num processo de mudança, os gestores deverão ter em grande consideração as alterações ou imposições vindas do meio envolvente, pois “*o sucesso das organizações depende do nível de atenção que prestam à envolvente*” (Cunha *et al.*, 2007).

Assim, a mudança organizacional pode ocorrer como resultado direto do ambiente externo, como é o caso dos fatores políticos, económicos, socioculturais, tecnológicos, demográficos e de mercado (Child, 2005 *in* Alvesson e Sveningsson, 2008), ou então, a mudança pode também ser fomentada a partir de forças internas que poderão ser exercidas pelos fornecedores e concorrentes, pelos membros organizacionais, pelos clientes, pelo Estado ou por grupos de pressão (Ivancevich e Matteson, 1999).

Neste sentido, podemos dizer que a mudança organizacional é o processo de transformação que a organização vai sofrer para seguir uma nova estratégia derivada de estímulos externos ou internos à organização.

No entanto, as mudanças ao nível de uma organização, podem causar os mais diversos tipos de sentimentos e reações dos seus membros constituintes, ou seja, num processo de mudança organizacional é normal que surjam resistências por parte dos

seus membros. De acordo com Lewin (1951), a resistência à mudança é algo que resulta da tendência de um indivíduo ou de um grupo, de se opor às várias forças sociais que pretendem transportar o sistema para um novo patamar de equilíbrio. Ainda sobre este assunto, Poole *et al.* (2000) mencionam que a resistência pode verificar-se quando a mudança é algo imposto, quando é incompatível com a envolvente existente, quando apresenta mais custos do que benefícios e quando não apresenta processos bem definidos.

Dadas as muitas influências que uma organização pode sofrer e a multiplicidade de formas de agir a essas mesmas influências, a mudança organizacional pode surgir de várias formas, no entanto, e de acordo com a literatura existente, iremos analisar mais em pormenor no próximo ponto, as duas tipologias que mais se destacam, a mudança planeada e a mudança emergente.

2.3.1. Mudança planeada

Mudança planeada, também designada por mudança vista como substância, é vista como uma mudança que ao nível organizacional é estabelecida como um processo planeado, gerido e destinado a conduzir a organização de um estado A para um estado B (Cunha e Rego, 2002).

Esta tipologia de mudança está inteiramente ligada ao surgimento da Teoria das Relações Humanas, que emergiu nos EUA na década de 1930, como resposta ao descontentamento generalizado dos trabalhadores com as suas condições de trabalho decorrentes de processos de mudança. De acordo com os estudos de Hawthorne tidos na altura, é nos dito que o descontentamento e a resistência dos funcionários relativamente à mudança, é devida ao facto de a dimensão social não ser considerada no processo de mudança, ou seja, os gestores não tiveram em consideração as experiências e o conhecimento dos funcionários (Alvesson e Sveningsson, 2008).

Desta corrente da Teoria das Relações Humanas surgem duas grandes linhas de pensamento, a Escola da Dinâmica de Grupos e a Escola dos Sistemas Abertos.

A Escola Dinâmica de Grupo foi estabelecida por Kurt Lewin (1951), e tinha o seu foco na mudança ao nível dos grupos de trabalho, partindo da ideia de que a maior parte dos funcionários encontram-se envolvidos em pequenos grupos de trabalho, dentro das organizações, que por sua vez, partilham as mesmas normas, papéis e valores. Partindo deste pressuposto, Lewin propôs um modelo de três passos, a fim de atingir as normas e valores do grupo em projetos de mudança: *unfreezing; change; freezing* (Alvesson e Sveningsson, 2008).

No primeiro passo, e conforme o próprio nome nos indica, serve para descongelar as rotinas existentes, desestabilizar o *status quo* do grupo, a fim de reduzir o atrito e a resistência, inculcando-lhes a necessidade de mudança. O segundo passo refere-se à fase de transição, ou seja, a movimentação da organização para um novo estado, que envolve a aprendizagem dos novos elementos nas rotinas, consolidando-a. O último passo envolve a estabilização do novo estado, impedindo-o de regressar ao comportamento anterior e recompensando os resultados desejados. Este modelo, defende que através do conhecimento, compromisso e aprendizagem, é possível reduzir a resistência à mudança e criar uma necessidade ou vontade de mudar entre os funcionários. Neste sentido, Lewin defende que é vantajoso os gestores, funcionários e consultores trabalharem em conjunto no diagnóstico do estado da organização (Alvesson e Sveningsson, 2008).

Mais tarde, com o surgimento da Teoria do Desenvolvimento Organizacional, acrescentou-se ainda que a mudança deve ser vista como de longo prazo, em vez de uma solução rápida, e que esta será facilitada com a presença de um agente externo de mudança que aplique conhecimento comportamental científico ao processo (Alvesson e Sveningsson, 2008). Dentro desta teoria foram ainda identificados cinco valores essenciais, que deverão ser tidos sempre em conta num processo de mudança: capacitação de funcionários para agir; abertura na comunicação; facilitar a apropriação do processo de mudança e seus resultados; a promoção de uma cultura de colaboração e de aprendizagem contínua (Hurley *et al.*, 1992 *in* Alvesson e Sveningsson, 2008).

Por seu turno, a Escola dos Sistemas Abertos enfatiza a importância de se ter uma visão da mudança organizacional em toda a organização, e não apenas em grupos como defendia a Escola da Dinâmica de Grupos. Aqui, as organizações são vistas como sendo constituídas por um conjunto de vários subsistemas que se inter-relacionam, pelo que a

harmonia e o alinhamento destes subsistemas é fundamental (Alvesson e Sveningsson, 2008).

Dentro desta linha de pensamento, surgem algumas teorias, como é o caso da teoria TPC referenciada por Tichy (1982) e do modelo dos 7's de Mckinsey. A teoria TPC diz-nos que as organizações seriam constituídas por três sistemas mutuamente dependentes, como sendo o tecnológico (produção), o político (atribuição de poder e recursos) e cultural. Por seu turno, o modelo dos 7's de Mckinsey caracteriza a organização com base em sete sistemas. Ambas as visões incluem subsistemas “*hard*” de estratégia, estrutura e sistemas e subsistemas “*soft*” de valores, habilidades, pessoal e estilo. Ainda nesta linha de pensamento, surge Johnson (1992), que desenvolveu uma metáfora chamada de “rede cultural” e que combinava nove dimensões da organização: sistemas de recompensa, sistemas de controlo, comunicação, rituais, rotinas, histórias, mitos, símbolos e estruturas de poder (Alvesson e Sveningsson, 2008).

A mudança é assim vista como um processo sequencial, composta pelos seguintes elementos: análise e diagnóstico, planeamento, implementação e avaliação. Tendo por base, este processo sequencial, John Kotter (1996) diz-nos que o processo de mudança pode ser sistematizado em oito passos: estabelecer a noção de urgência em mudar; formar uma coligação poderosa para liderar a mudança; desenvolver uma visão futura da organização; comunicar a visão; *empowerment*; planear para (pequenas) vitórias de curto-prazo; consolidar melhorias e produzir ainda mais mudança e institucionalizar novas abordagens (Alvesson e Sveningsson, 2008).

Com uma abordagem um pouco diferente, Heracleous (2001) diz-nos que a mudança torna-se difícil devido à cultura existente, pelo que é necessário reflectir sobre as assunções e reconhecer a sua expressão e legitimidade nos artefactos da organização. Neste sentido, a rede cultural deve ser empregue num processo de cinco passos: análise da situação; definição da política e da estratégia; implicações organizacionais; gestão da mudança e avaliação e monitorização (Alvesson e Sveningsson, 2008).

2.3.2. Mudança emergente

De acordo com Cunha e Rego (2002) “*não basta considerar a mudança como um processo planeado, sendo também necessário acolher a mudança emergente*”.

Dada a elevada tendência da mudança organizacional em produzir fracasso, há um crescente interesse na tentativa de repensar a mudança como emergente, processual e local (Weick e Quinn, 1999).

A mudança emergente é definida por Weick (2000) como “*contínuas adaptações e alterações que produzem uma mudança fundamental sem intenções de fazê-lo... que ocorre quando as pessoas renovam rotinas, e quando têm de lidar com contingências, falhas e oportunidades que surgem do trabalho diário*”.

Nesta perspetiva, a mudança organizacional é vista como resultado de uma variedade de decisões e ações operacionais e administrativas tomadas diariamente pelos membros da organização (Alvesson e Sveningsson, 2008). Pois a mudança é algo que vai acontecendo, vai emergindo no dia-a-dia, das necessidades que vão surgindo aqui e ali, e aparece localmente.

A abordagem vista como processo leva a sério as ambições de gestão para realizar a mudança planeada, no entanto reconhece que os planos executados são sempre modificados, reinterpretados e alterados de forma imprevisível, em função de nova informação que vá surgindo. É necessário reconhecer que há interpretações e experiências locais e emergentes, assim como resistência, processos políticos, negociações, ambiguidades, diversas interpretações e mal-entendidos, que fazem com que se afastem do que estava planeado (Alvesson e Sveningsson, 2008).

De forma a explicar melhor a mudança emergente, Latour (1986, 1988, 2005), que contrasta a visão de mudança como processo com a visão de mudança como substância, contrapondo assim o modelo de difusão com o modelo de *translation* (Alvesson e Sveningsson, 2008).

No modelo de difusão, existe um enfoque no planeamento, para que o plano chegue ao final sem distorções, e a transmissão é passiva, ou seja, as pessoas são

encaradas como recipientes passivos, que passam o testemunho de “mão em mão”. Neste modelo, o plano ou ordem de mudança tem uma força interior e avança de acordo com a sua força inicial. Essa força inicial é a sua única energia e o seu poder pode diminuir devido a má comunicação, fricção e resistência. Aqui assumimos que para o plano de mudança resultar, é necessário colocar toda a atenção no planeamento, antes de se executar a mudança.

Por seu turno, no modelo de *translation* as pessoas são encaradas como mediadores que transformam, modificam e distorcem o sentido ou os elementos que é suposto transportarem, ou seja, estamos perante uma transmissão ativa (Latour, 2005 *in* Alvesson e Sveningsson, 2008). Neste modelo, as pessoas atribuem e associam significados às coisas, e o plano ou ordem de mudança avança de acordo com a forma como as pessoas ativamente se alinham com ele e fazem sentido dele.

De acordo com os autores Alvesson e Sveningsson (2008), *“a ideia deste modelo é que as pessoas fazem algo ativamente com ideias, reivindicações e planos, e a cadeia de indivíduos é feita de atores que moldam as ideias, reivindicações e planos de acordo com os seus diferentes projetos, tais como a sua identidade.”*

2.4. Principais Considerações da Revisão Literária

Em jeito de finalização deste capítulo, e de uma forma resumida, podemos dizer que a criação de um centro de serviços partilhados pressupõe que um subconjunto de funções de negócios existentes na organização se concentrem numa nova unidade de negócios semiautónoma, que por sua vez, deverá ter uma estrutura de gestão concebida para promover eficiência, gerar valor, reduzir custos, e melhorar o serviço para os clientes internos da organização (Bergeron, 2003), não sendo necessário recorrer ao *outsourcing*. As principais características que podemos observar num CSP, são de uma forma geral, a agregação de processos de suporte para cortar custos, a ênfase na satisfação dos seus clientes e o desempenho aferido externamente, e um modelo de relação semelhante à de um fornecedor independente de terceiros (Schulz *et al.*, 2009).

Ainda relativamente aos serviços partilhados, a revisão da literatura mostra-nos, que a criação de um centro de serviços partilhados pode trazer para a organização muitos benefícios, destacando-se a redução de custos e o aumento no desempenho, eficácia e eficiência na organização (Van der Linde *et al.*, 2006; Quinn *et al.*, 2000). Contudo, também são evidenciados alguns problemas com a implementação deste modelo, nomeadamente, problemas ao nível da adaptação dos funcionários à nova entidade organizacional, problemas ao nível da descrição insuficiente de interfaces, pois muitas vezes os processos não são adequadamente documentados e percebidos, o que torna crítica a prestação eficaz de serviços, e também problemas ao nível da localização do centro, nomeadamente quando estamos a lidar com organizações que têm uma dimensão e uma dispersão geográfica grande (Ulbrich, 2006).

Por sua vez, e de acordo Osborne e Gaebler (1992), o paradigma do NPM estabelece uma cultura de gestão dos serviços públicos centrados no cidadão-utente, no sentido de controlar os custos, de aumentar a eficiência e a eficácia da ação pública, de proceder à avaliação externa do desempenho e na consequente responsabilização dos funcionários ao serviço do Estado e respetivas chefias. Esta abordagem assenta ainda na desagregação das instituições públicas de maior dimensão em unidades mais pequenas, dando-lhe assim mais competitividade dentro do sector público, e garantido o uso mais

eficiente dos recursos públicos que estão à disposição do gestor (Hood, 1991; Hood, 1995), ou seja, fomenta a descentralização do poder decisório pelas unidades públicas.

Uma outra temática focada foi a mudança organizacional, que como o próprio nome indica, trata-se de um processo de mudança, de transformação, que uma organização enfrenta decorrente de uma nova estratégia, podendo ser esta derivada de estímulos externos ou internos à organização. De acordo com a literatura existente, as duas principais tipologias existentes são a mudança planeada e a mudança emergente, sendo que a mudança planeada é vista como uma mudança que ao nível organizacional é estabelecida como um processo planeado, gerido e destinado a conduzir a organização de um estado para um outro estado (Cunha e Rego, 2002), e a mudança emergente é algo que resulta de uma variedade de decisões e ações operacionais e administrativas tomadas diariamente pelos membros da organização (Alvesson e Sveningsson, 2008).

Como podemos constatar, a génese do modelo de serviços partilhados emerge do paradigma do *new public management*, na medida em que, com a sua implementação espera-se obter um aumento da eficiência e da eficácia do serviço prestado, gerar valor, reduzir custos, e melhorar o serviço para os clientes internos da organização. Contudo, e contrariamente ao que sugere o NPM, a implementação de um CSP não fomenta a descentralização do poder decisório pelas várias unidades existentes, mas sim a concentração de funções de negócios existentes na organização numa nova unidade de negócios semiautónoma. Por sua vez, ao promover uma nova estratégia de gestão numa organização, ou seja, ao implementar o modelo de serviços partilhados, estamos sempre a induzir mudança ao nível da organização.

3. A Universidade do Porto

3.1. Breve Apresentação

A Universidade do Porto foi fundada a 22 de março de 1911, logo após a implantação da República em Portugal, embora as suas raízes remontem a 1762 aquando da criação da Aula de Náutica.

Inicialmente a Universidade do Porto surge apenas com duas faculdades, a Faculdade de Ciências e Faculdade de Medicina, mas é ainda durante a 1.^a República, que surgiria em 1915 a Faculdade Técnica (rebatizada em 1926 de Faculdade de Engenharia), em 1919 a Faculdade de Letras e em 1921 a Faculdade de Farmácia.

Posteriormente, com o regime autoritário nascido do movimento militar de 28 de maio de 1926, o crescimento da Universidade do Porto abrandou, e a Faculdade de Letras é extinta em 1928, sendo apenas restabelecida em 1961. Durante este período, somente a Faculdade de Economia é implementada em 1953.

Com a revolução de 25 de abril de 1974, e até ao fim do século XX, a Universidade do Porto entra num período de grande expansão, sendo criadas mais oito faculdades: Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar (1975), Faculdade de Desporto (1975), Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação (1977), Faculdade de Arquitetura (1979), Faculdade de Medicina Dentária (1989), Faculdade de Ciências da Nutrição e da Alimentação (1992), Faculdade de Belas Artes (1992) e Faculdade de Direito (1994).

Atualmente, a Universidade do Porto conta com catorze faculdades e uma *business school* que compõem os três pólos da Universidade, oferecendo assim um leque alargado de cursos, que circundam todos os níveis de ensino superior e todas as grandes áreas do conhecimento, a uma comunidade estudantil de mais de 30 mil membros. Acresce que, com mais de 60 unidades de investigação, (75% das quais classificadas com "Excelente" ou "Muito Bom"), a Universidade do Porto é o maior produtor de Ciência em Portugal, sendo responsável por mais de 23% dos artigos científicos portugueses indexados anualmente na *ISI Web of Science*.

3.1.1. Organização da Universidade do Porto

Atualmente, o modelo organizativo da U.Porto contempla três principais conjuntos de entidades, nomeadamente:

- Reitoria;
- Unidades Orgânicas;
- Serviços Autónomos.

A Reitoria é o núcleo central da organização da Universidade do Porto, onde estão localizados todos os órgãos de governo central.

Por sua vez, as Unidades Orgânicas (UOs) integram as várias faculdades, providas de autogoverno e com autonomia científica, pedagógica, administrativa e financeira, tendo por objetivo o ensino, a investigação e a prestação de serviços nos domínios das suas atribuições específicas. Podem ainda integrar-se UOs de investigação, designadas por instituto de investigação, possuidoras ou não de autogoverno, com autonomia científica, podendo ser dotadas ou não de autonomia administrativa e financeira e, ainda, uma escola doutoral, sem autogoverno e dotada de autonomia científica, tendo por missão promover a realização e a internacionalização dos programas doutorais da U.Porto que nela estejam acolhidos.

Por último, constituem os serviços autónomos da U.Porto, os Serviços de Ação Social e o Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto.

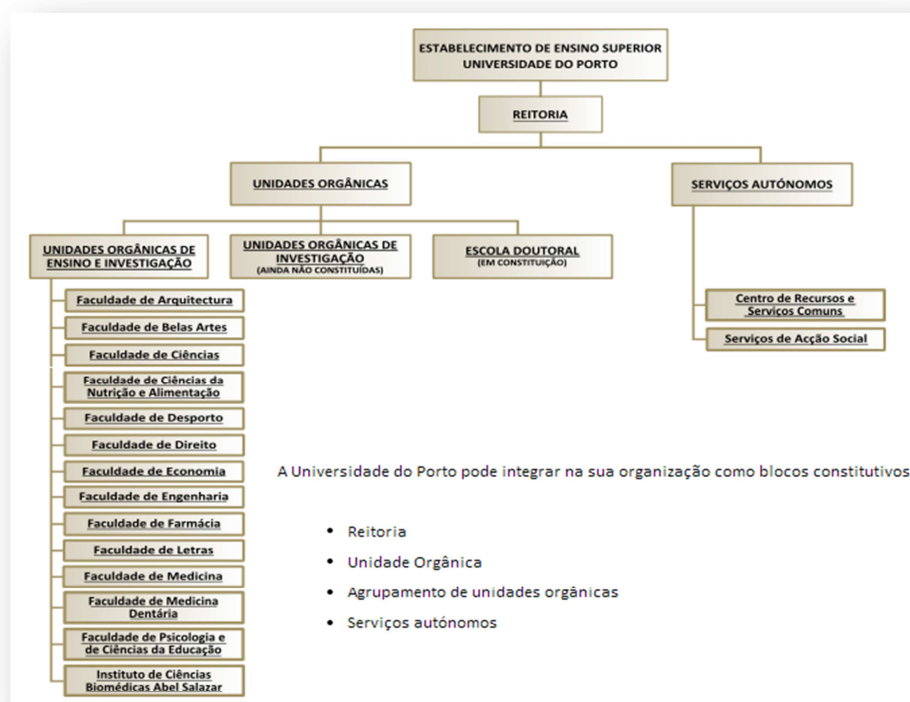


Figura 1. Organograma da Universidade do Porto.

Fonte: Retirada da página web oficial da U. Porto, a 1 de dezembro de 2013.

3.2. Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto

3.2.1. Apresentação e organização

Embora o nome formal deste serviço seja “Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto”, ele é designado com a marca e o logótipo de “SPUP - Serviços Partilhados da U.Porto”, uma vez que o relevo é dado à prestação de serviços, assente em princípios de cooperação entre todos os envolvidos.

É um serviço autónomo da U.Porto vocacionado para assegurar funções ao nível central, que goza de autonomia administrativa e financeira e depende do governo central da U.Porto. Deve ainda assegurar alguns ou todos os serviços de apoio comuns às UOs.

Quanto à organização, e de acordo com os estatutos do CRSCUP, são órgãos de gestão, o Conselho Coordenador, o Diretor e o Conselho Executivo.

Relativamente às várias áreas de intervenção, o CRSCUP é constituído pelo Apoio Jurídico, Económico-Financeiro, Recursos Humanos, Tecnologias e Sistemas de Informação e Comunicação, e Instalações e Infraestruturas, ao qual acresce uma Unidade de Projetos.

Estes novos serviços têm como objetivos estratégicos a prestação de serviços transversais de qualidade e em tempo oportuno às Unidades Orgânicas, Serviços Autónomos e outras partes interessadas da U.Porto, nas suas áreas de intervenção, permitindo a aplicação de princípios de harmonização e consistência de critérios, bem como, a minimização dos custos associados a estas funções.

O CRSCUP tem como visão, ser reconhecido como um parceiro que antecipa e responde às necessidades da comunidade universitária.

“Implementação do Modelo de Serviços Partilhados na Universidade do Porto: Um estudo de caso”

Estes serviços apresentam ainda um conjunto de princípios orientadores, tais como:

- ✓ Princípio da avaliação pelos resultados;
- ✓ Princípio da normalização de processos;
- ✓ Princípio da disseminação de boas práticas;
- ✓ Princípio da cultura de prestação de serviços;
- ✓ Princípio da dependência funcional;
- ✓ Princípio da manutenção da autonomia de decisão.

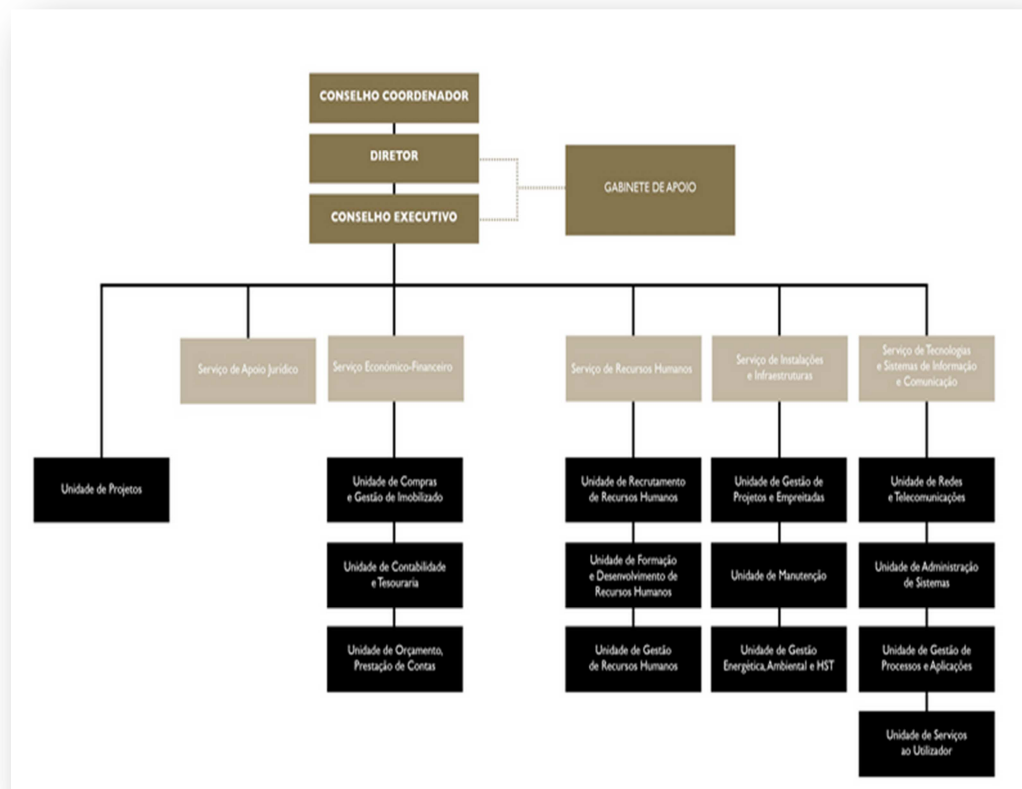


Figura 2. Organograma Funcional do CRSCUP.

Fonte: Retirado da página web da U.Porto, a 01 de dezembro de 2013.

4. Estudo Empírico

4.1. Objetivos e Questões da Investigação

Dado o surgimento do modelo de serviços partilhados se tratar de um acontecimento bastante recente, em crescente expansão em Portugal, e uma vez que o caso da implementação do modelo de serviços partilhados na U.Porto ainda não foi objeto de estudo, considerámos que seria interessante explorar este acontecimento.

A revisão da literatura mostra-nos, que a criação de um centro de serviços partilhados pode trazer para a organização muitos benefícios, e que em muitos casos o sucesso é garantido, contudo, também são verificados alguns problemas na implementação deste modelo, nomeadamente, problemas ao nível da adaptação dos funcionários à nova entidade organizacional, problemas ao nível da descrição insuficiente de interfaces, pois muitas vezes os processos não são adequadamente documentados e percebidos, o que torna crítica a prestação eficaz de serviços, e também problemas ao nível da localização do centro, nomeadamente quando estamos a lidar com organizações que têm uma dimensão e uma dispersão geográfica grande.

Assim, e de uma forma geral, o principal objetivo deste estudo visa essencialmente conhecer o racional da mudança organizacional ocorrida na U.Porto, ou seja, o que está por de trás desta mudança, quais os principais fatores que levaram à implementação do modelo de serviços partilhados e quais os primeiros resultados decorrentes dessa implementação.

Neste sentido, visando contribuir para um melhor entendimento deste tema, e para uma maior clarificação de alguns aspetos desta mudança organizacional, decidimos decompor o objetivo geral, apresentado anteriormente, em seis objetivos distintos:

1. Reconhecer a natureza desta mudança organizacional;
2. Mostrar em que medida é uma visão partilhada dentro da organização;
3. Estudar como tem sido e como estão a ser implementados CRSCUP;

4. Compreender como está a vida profissional dos colaboradores depois da mudança;
5. Identificar os principais desafios do CRSCUP;
6. Aferir se se trata de uma mudança planeada ou de uma mudança emergente.

Decorrente dos objetivos anteriormente apresentados, surgem as nossas questões de investigação, e são elas:

- ✓ Qual a natureza desta mudança organizacional?
- ✓ Esta mudança organizacional é uma visão partilhada dentro da organização?
- ✓ Durante as várias fases de implementação do projeto, houve uma ativa interação dos órgãos de governo central com os Diretores das Unidades Orgânicas?
- ✓ Quais as principais considerações sobre a escolha e o funcionamento dos vários serviços integrados no CRSCUP?
- ✓ Já é possível verificar os efeitos pretendidos com este modelo de gestão?
- ✓ Quais as principais mudanças e dificuldades ocorridas na vida profissional dos colaboradores afetos ao CRSCUP e como é que estes lidaram com a mudança?
- ✓ Quais os principais desafios que o CRSCUP enfrenta, ou possa vir a enfrentar?
- ✓ Esta mudança organizacional é uma mudança planeada ou uma mudança emergente?

De seguida, será apresentada a metodologia utilizada para a concretização deste estudo, bem como, os principais resultados no âmbito desta investigação.

4.2. Metodologia

Depois de nos capítulos anteriores termos apresentado os conceitos e a literatura que sustenta esta investigação, assim como procedemos à apresentação da entidade em estudo e definimos a nossas questões de investigação, neste capítulo iremos apresentar o caminho a seguir para atingir os objetivos a que nos propomos.

Para concretizar este estudo, e como já foi referido anteriormente, será usada uma metodologia de cariz qualitativo, mais especificamente, um estudo de caso.

Dentro de uma investigação qualitativa existem muitos métodos que podem ser utilizados, contudo, quando se pretende investigar um fenómeno atual dentro do seu contexto de vida real, não existindo uma clara distinção entre o fenómeno e o contexto, estamos perante um processo de investigação empírica do tipo “estudo de caso” (Yin, 2002). Podemos assim dizer que, este tipo de método, é a estratégia mais utilizada quando se pretende conhecer o “como” e o “porquê” dos vários acontecimentos (Yin, 2002).

Para Yin (2002) o estudo de caso deve ser utilizado quando o objetivo é explorar, descrever ou explicar. Por seu turno, Guba e Lincoln (1994), consideram que, num estudo de caso o investigador pode relatar ou registar os factos tal como sucederam, descrever situações ou factos, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado, e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso.

Quanto às tipologias, e dado existir uma grande variedade de tipos de estudo de caso, apenas iremos fazer referência a três modelos, a que todos os autores aludem e que tem por base o número de casos em estudo.

O primeiro modelo evidencia a distinção entre estudo de caso único e estudo de casos múltiplos, e como a própria designação indica, o primeiro baseia-se apenas no estudo de um único caso, enquanto o segundo é baseado no estudo de mais do que um caso, podendo revestir uma grande variedade de formas (Léssard-Hébert *et al.*, 1994; Yin, 2002; Bogdan e Bilken, 1994)

De acordo com Yin (2002) o estudo de caso único é eminentemente justificável quando representa um teste essencial da teoria existente, uma circunstância rara ou exclusiva, um caso típico ou representativo, ou quando o caso serve a um propósito revelador ou longitudinal. Por sua vez, a escolha de realizar um estudo de caso múltiplo pode premiar o pesquisador com a ampliação das possibilidades de replicações teóricas e generalizações a partir de constatações e cruzamentos dos resultados dos casos, por ser mais amplo e robusto do que o estudo detalhado de um caso único.

O segundo modelo, proposto por Stake (1995), diz-nos que o estudo de caso pode ser classificado de intrínseco ou particular, quando procura compreender melhor um caso particular em si, em seus aspetos intrínsecos, de instrumental, quando se examina um caso para se compreender melhor outra questão, algo mais amplo, orientar estudos ou ser instrumento para pesquisas posteriores, e coletivo, quando estende o estudo a outros casos instrumentais conexos com o objetivo de ampliar a compreensão ou a teorização sobre um conjunto ainda maior de casos.

O terceiro modelo, é nos apresentado novamente por Yin (2002), e aborda as características gerais do desenho de estudos de caso, partindo do princípio que os casos podem ser únicos ou múltiplos, podendo também ser, simultaneamente, holísticos (com uma unidade de análise) ou incorporados (várias unidades de análise).

Neste sentido, no presente estudo, a estratégia de pesquisa, refere-se ao “estudo de caso”, com tipologia de “caso único”, na medida em que se ocupa na evolução de uma única instituição, com um propósito revelador.

4.2.1. Técnicas e procedimentos de recolha de dados

Uma das particularidades dos estudos de caso é a possibilidade de se adquirir informação a partir de variadas fontes de dados, pelo que, o investigador deve ter em conta o formato a utilizar na obtenção dos dados, a estrutura e os meios tecnológicos que pretende utilizar (Vázquez e Angulo, 2003).

De acordo Eisenhardt (1989), os estudos de caso podem combinar uma diversidade de formas de recolha de dados, de onde se destacam as entrevistas, os questionários, a pesquisa em arquivos de dados, e as observações. Contudo, no estudo de caso é típico serem utilizados os três modos de recolha de dados mais frequentes, nomeadamente entrevistas, observação e pesquisa documental, sendo *“geralmente um processo muito interativo e holístico”* (Merriam, 1998).

As técnicas de recolha de dados podem-se dividir em dois tipos: as técnicas diretas ou primárias, como é o caso da observação participante e da entrevista, e as técnicas indiretas ou secundárias, constituídas por todo o tipo de fontes documentais (Bravo,1998).

Segundo Yin (2002), a utilização de múltiplas fontes de dados na construção de um estudo de caso, permite-nos considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e, em simultâneo, permite consolidar o mesmo fenómeno.

Assim, neste estudo de caso e com base no quadro teórico de referência e nos objetivos, seleccionámos as seguintes técnicas de recolha de dados:

Dados primários:

- Entrevistas semiestruturadas a dois níveis, ao nível do topo, mais especificamente ao nível da Reitoria, e ao nível local, ou seja, a cada Unidade Orgânica;
- Entrevista semiestruturada à Representante da Comissão de Trabalhadores da Universidade do Porto.

Dados secundários: pesquisa e análise de documentos da instituição.

4.2.1.1. Entrevistas semiestruturadas

Segundo Yin (2002), a entrevista é uma das fontes de informação mais importantes e fundamentais, nos estudos de caso. É através da entrevista que o investigador consegue entender a forma como os sujeitos avaliam as suas vivências, pois é possível recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito (Bogdan e Biklen, 1994), e captar múltiplas realidades (Stake, 1995).

Mas a entrevista pode adotar diversas formas, sendo essencialmente identificados na literatura três grandes tipos: a entrevista estruturada, semiestruturada, e não estruturada (Fontana e Frey, 1994).

Uma das técnicas que iremos utilizar para o acesso às fontes de dados é o recurso à entrevista semiestruturada.

As entrevistas semiestruturadas têm causado bastante interesse e têm sido utilizadas frequentemente na investigação, na medida em que é mais provável que os sujeitos entrevistados expressem os seus pontos de vista numa situação de entrevista desenhada de forma relativamente aberta do que numa entrevista estandardizada ou num questionário (Flick, 2004). A importância deste tipo de entrevista reside no facto dela permitir a participação natural do entrevistado, pois, a partir do momento em que este identifica a sua experiência no assunto em questão, participa de forma mais ativa.

As principais vantagens retiradas da utilização desta técnica de investigação, são as seguintes (Valles (1997):

1. A oportunidade de aceder a uma grande riqueza informativa, contextualizada e através das palavras e perspetivas dos principais sujeitos;
2. A possibilidade dos investigadores esclarecerem alguns aspetos no seguimento da entrevista, que por seu turno, a entrevista mais estruturada ou o questionário não o permitem;

3. É geradora, na fase inicial de qualquer estudo, de pontos de vista, orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação, a definição de novas estratégias e a seleção de outros instrumentos.

Também segundo Flick (2004), a entrevista semiestruturada, contrariamente à entrevista estruturada, não limitam o ponto de vista do sujeito, uma vez que não impõem uma ordem a seguir, nem a forma como se tratam os vários assuntos, tendo por isso a vantagem de se poder colocar as perguntas no momento mais apropriado, conforme as respostas do entrevistado. Assim o entrevistador poderá decidir, durante a entrevista, quando e em que sequência fazer determinadas perguntas.

Assim, neste estudo, numa primeira fase foram aplicadas entrevistas ao nível da Reitoria da U.Porto, mais especificamente aos sujeitos que pensaram o projeto, nomeadamente o Exmo. Sr. Reitor, Professor José Marques dos Santos, e ao Sr. Administrador da U.Porto, Dr. José Branco, entrevista essa que foi conjunta, ou seja, foram entrevistados os dois sujeitos na mesma sessão.

Numa segunda fase, e já ao nível de cada Unidade Orgânica, foram entrevistados individualmente os Diretores de cada unidade, numa lógica de perceber qual é o seu posicionamento e o seu ponto de vista quanto à implementação deste projeto.

Por último, foi efetuada uma entrevista à Representante da Comissão de Trabalhadores da U.Porto, pois sendo a Comissão de Trabalhadores um órgão que tem como missão a defesa e a valorização dos interesses e dos direitos de todos os colaboradores da comunidade académica, proporcionou-nos informações relevantes acerca da vida profissional dos colaboradores no âmbito desta mudança organizacional.

De forma a conseguir a marcação de entrevista com os vários entrevistados, foi enviado um *e-mail* a cada um (ver *e-mail* tipo no Anexo 1), no qual, identificámos o estudo que estava a ser realizado e solicitámos que fosse agendada uma entrevista, dada a relevância do depoimento para o estudo em questão.

A maioria dos entrevistados respondeu prontamente ao *e-mail* e a marcação da entrevista foi bastante rápida. No entanto, existiram alguns casos em que tivemos que reforçar o pedido e até mesmo utilizar o recurso telefónico.

Relativamente aos diretores das catorze UOs constituintes da Universidade, apenas três não mostraram disponibilidade para a realização da entrevista, tendo por isso, o nosso estudo sido baseado nas entrevistas cedidas pelos restantes onze diretores.

Por uma questão de anonimato, não serão identificadas as faculdades nem os respetivos diretores.

Para a obtenção dos dados primários através das entrevistas semiestruturadas, foram previamente construídos guiões (Anexo 2), dependendo do entrevistado, que serviram de suporte e eixo orientador do desenvolvimento das entrevistas, uma vez que estas, eram compostas pelos temas de interesse relacionados com o fenómeno em estudo. Quanto à colocação das questões, estas não foram determinadas de uma ordem rígida, tendo a sua aplicação surgido de acordo com o decorrer da entrevista, conforme sugere Flick (2004).

No total foram realizadas treze entrevistas, com cerca de 30-40 minutos cada uma, e que decorreram durante os meses de abril, maio, junho e julho de 2014. Todas as entrevistas foram gravadas, recorrendo ao uso de um gravador áudio.

Relativamente à ordem de aplicação das entrevistas, primeiro foi efetuada a entrevista ao Sr. Reitor e ao Sr. Administrador da U.Porto, a que se seguiram as entrevistas aos onze Diretores das unidades orgânicas, finalizando com a entrevista à Representante da Comissão de Trabalhadores da Universidade.

4.2.1.2. Recolha e análise documental da instituição

A recolha de dados documentais é muito importante, na medida em que proporciona a obtenção de informações através de fontes escritas que não se confundem com a revisão bibliográfica.

Para Quivy e Campenhoudt (2003) a recolha de documentos para efeitos de investigação faz-se por duas razões, pelo interesse em estudá-los por si próprios ou porque espera encontrar neles informações úteis para estudar outro objeto.

De acordo com Meirinhos e Osório (2010), *“o recurso a fontes documentais relacionadas com a temática é uma estratégia básica num estudo de caso. Estas fontes podem ser diversas: relatórios, propostas, planos, registos institucionais internos, comunicados, dossiers, etc. A informação recolhida pode servir para contextualizar o caso, acrescentar informação ou para validar evidências de outras fontes.”*

Os documentos, enquanto fonte de informação, são vistos como dados secundários (Valles, 1997), na medida em que não se trata de informação diretamente organizada e produzida pelo investigador. Estes dados devem servir apenas como complemento dos dados obtidos por meio da observação ou da entrevista, ou seja, o material recolhido através da análise documental deve ser utilizado para validar evidências de outras fontes e/ou acrescentar informações.

Os dados secundários basearam-se na recolha e análise de documentação da U.Porto, recorrendo para o efeito, aos canais de comunicação e informação da Universidade (e.g. página web da universidade), onde tivemos acesso à página de apresentação do CRSCUP, a boletins informativos de divulgação do projeto, a despachos internos relacionados com o tema de estudo, ao relatório da comissão instaladora do CRSCUP e a legislação específica do CRSCUP, nomeadamente, os Estatutos do Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto e o Regulamento do Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto.

4.2.2. Apresentação e constituição da amostra

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2003) *“para conhecer o modo de funcionamento de uma empresa será necessário, na maior parte das vezes, interrogar os que dela fazem parte, ainda que o objeto de estudo seja constituído pela própria empresa e não pelo seu pessoal”*.

Assim, para este estudo, a população da amostra é constituída por:

- Dois membros dos Órgãos de Governo da U.Porto, nomeadamente, pelo dirigente máximo da U.Porto, o Exmo. Sr. Reitor em funções no período de estudo, Professor José Marques dos Santos, e pelo Sr. Administrador da U.Porto, Dr. José Branco;
- Onze Diretores das UOs constitutivas da U.Porto e membros do Conselho Coordenador do CRSCUP (em funções aquando da recolha de dados);
- Representante da Comissão de Trabalhadores da U.Porto, Dr.^a Maria João Cardoso.

A escolha da amostra foi intencional, ou seja, as pessoas foram escolhidas por estarem envolvidas no processo de implementação do modelo de serviços partilhados e por deterem informações importantes para a realização deste estudo.

4.2.3. Métodos, instrumentos e técnica de análise de dados

A seguir à fase de recolha de dados, iniciámos um conjunto de procedimentos técnicos para a análise e tratamento dos mesmos. De acordo com os instrumentos de recolha de dados que utilizámos, recorremos a dois dos principais métodos de análise das informações, a análise de conteúdo e a análise documental, servindo esta última como complemento à primeira, e permitindo contextualizar algumas situações, conforme sugerem os autores Meirinhos e Osório (2010).

Para Quivy e Campenhoudt (2003), em investigação, o método das entrevistas está sempre associado a um método de análise de conteúdo.

De acordo com Laurence Bardin (2013) a análise de conteúdo é:

“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.”

Ou seja, a análise de conteúdo permite trabalhar sobre as mensagens (comunicações), sobre os conteúdos exposto e implícito, para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade.

No que respeita às entrevistas, depois de recolhidos todos os registos pretendidos, começámos por proceder à audição de todas, de forma a recordar a informação recolhida, e conseguir reunir um conjunto de aspetos que nos permitiram construir uma ideia global sobre o discurso dos vários entrevistados, bem como o seu entendimento relativamente às diferentes temáticas.

De seguida foi efetuada a transcrição das entrevistas, que por sua vez, se mostrou ser um processo bastante moroso. As transcrições das entrevistas fazem parte integrante dos anexos (Anexo 3).

Após a transcrição das várias entrevistas, foi feita uma leitura de forma a organizarmos a análise. Esta fase, de acordo com Laurence Bardin (2013) é designada

por “*leitura flutuante*”, que se caracteriza pelo primeiro contacto com os documentos que vão ser alvo de análise.

De forma a garantir o anonimato dos diretores das várias UOs constituintes da U.Porto, foi feito ainda um novo documento a partir das entrevistas cedidas, onde a informação se encontra organizada por pergunta, e da qual apenas consta informação parcial, ou seja, foi retirada toda a informação que pudesse identificar o entrevistado (Anexo 3.2.).

Seguidamente, e de acordo com o recomendado por Vala (1986) e Bardin (2013), foi estabelecido um sistema de codificações com a definição de categorias de análise, ou seja, ordenámos os dados por categorias e subcategorias e determinámos posteriormente as respetivas unidades de contexto e unidades de registo.

De acordo com Bardin (2013), quando partimos para uma análise quantitativa e categorial, a organização da codificação compreende três escolhas:

- ✓ O recorte: escolha das unidades;
- ✓ A enumeração: escolha das regras de contagem;
- ✓ A classificação e agregação: escolha das categorias.

Ainda de acordo com o mesmo autor, na análise categorial, as categorias de análise devem ser organizadas em função dos interesses da investigação (Bardin, 2013).

Neste sentido, e de forma a analisar todos os aspetos importantes e estabelecer relações entre as diferentes variáveis em análise, através de uma avaliação das opiniões expressas verbalmente pelos participantes, a nossa análise de conteúdo das entrevistas foi feita a partir de categorias predefinidas para o efeito, segundo cinco dimensões do estudo, a que se associaram subcategorias, e que correspondem aos objetivos e questões de investigação. As categorias referidas anteriormente, e que focam os cinco grandes temas da entrevista são as seguintes:

1. Motivações que levaram à escolha e implementação deste modelo
2. Mostrar em que medida esta mudança é uma visão partilhada dentro da organização
3. Estudar como tem sido e como está a ser implementado o CRSCUP

4. Vida profissional dos colaboradores
5. Desafios do CRSCUP

Depois de efetuada a categorização, procedeu-se à sua organização em quadros, a que designámos de grelhas de análise de conteúdo, onde foi colocada toda a informação retirada das entrevistas considerada pertinente, segundo categorias, agrupada por unidades de registo e unidades de contexto (Ver Anexo 4 – Grelhas de análise de conteúdo).

Segundo Bardin (2013), a unidade de registo *“é a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial”*, e a unidade de contexto por sua vez, *“serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registo e corresponde ao segmento da mensagem, cujas dimensões são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registo”*.

Por sua vez, na coluna da unidade de registo, em algumas situações que sejam capazes de se quantificar, é também efetuado o registo da frequência com que aquela unidade de registo aparece nos segmentos de mensagens dos entrevistados. De acordo com Bardin (2013), a frequência é a medida mais comumente usada, e a importância da unidade de registo aumenta com a frequência da sua aparição.

Assim, nas grelhas de análise de conteúdo, quando é possível contabilizar o número de frequência de uma unidade de registo, esta é apresentada entre parênteses, no final de cada parágrafo (*).

Para a proteção da identidade dos diretores, na categorização, foi-lhes atribuída a letra “E” de entrevistado e uma outra letra (de A a K), por forma a conseguirmos diferenciar os comentários e ao mesmo tempo garantir o anonimato dos mesmos.

Relativamente aos restantes entrevistados, e como não foi solicitado anonimato, na categorização dos relatos do Sr. Reitor, do Sr. Administrador e da Representante da Comissão de Trabalhadores, os mesmos são identificados da seguinte forma:

- ✓ Reitor da Universidade do Porto: **ER**

“Implementação do Modelo de Serviços Partilhados na Universidade do Porto: Um estudo de caso”

- ✓ Administrador da Universidade do Porto: **EADM**
- ✓ Representante da Comissão de Trabalhadores da Universidade do Porto: **ECT**

Como foi dito inicialmente, alguns dos resultados obtidos foram triangulados conjuntamente com a diversa informação documental conseguida.

Assim, e de forma complementar, recorreu-se à análise de documentos da Universidade, que tivessem interesse para este estudo, e que nos permitisse contextualizar alguns aspetos relativos ao CRSCUP, nomeadamente aspetos relativos ao processo de criação e definição do modelo de serviços partilhados.

De seguida, apresentamos o plano da nossa investigação, onde são identificadas as categorias, as subcategorias e as fontes de investigação percorridas.

Categorias	Subcategorias	Fontes de Investigação
Motivações que levaram à escolha e implementação deste modelo		Levantamento direto de informações, através da entrevista (Reitor, Administrador e Diretores das UOs) Boletins informativos
Mostrar em que medida esta mudança é uma visão partilhada dentro da organização	Posicionamento relativamente à implementação dos serviços partilhados na Universidade do Porto	Levantamento direto de informações, através da entrevista (Reitor, Administrador e Diretores das UOs)
	Aferir de se trata de uma visão partilhada por todos	
Estudar como tem sido e como está a ser implementado o CRSCUP	Criação e definição do modelo de serviços partilhados	Levantamento direto de informações, através da entrevista (Reitor, Administrador e Diretores das UOs) Página Web da U.Porto
	Interação dos órgãos de governo central com os Diretores da Unidades Orgânicas	
	Escolha dos serviços de apoio a realizar pelo Centro	
	Incorporação de outros serviços no CRSCUP	Legislação e regulamentos internos Boletins informativos e relatórios
	Verificação dos efeitos pretendidos com este modelo de gestão, tendo em conta os objetivos estratégicos definidos	

	Identificação dos serviços que estão melhor e os que estão menos bem	
Vida profissional dos colaboradores	Mudanças relativamente à vida profissional dos colaboradores, nomeadamente novos locais e postos de trabalho e desempenho de outras funções.	Levantamento direto de informações, através da entrevista (Reitor, Administrador, Diretores das UOs e Representante da Comissão de Trabalhadores da U.Porto)
	Iniciativas de esclarecimento dos colaboradores quanto ao que consistia o novo modelo, e quais seriam as mudanças que estavam implícitas.	
	Reações dos colaboradores à mudança	
	Satisfação dos colaboradores	Página Web da U.Porto
	Principais problemas e dificuldades detetados no quotidiano dos colaboradores	Despachos internos
	Aumento ou diminuição de recursos	
Desafios do CRSCUP		Levantamento direto de informações, através da entrevista (Reitor, Administrador e Diretores das UOs)

Tabela 1 - Plano da Investigação

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3. Apresentação e Análise dos Resultados

Este subcapítulo servirá para proceder à apresentação dos dados recolhidos, assim como, será efetuada uma análise qualitativa, na tentativa de apresentar os principais resultados deste estudo.

Dada a dimensão da análise, e de forma a relacionar os dados por problemáticas de investigação, este subcapítulo será fragmentado em seis secções, com o intuito de demonstrar e interpretar mais facilmente os resultados obtidos por tema abordado.

Assim, as secções que serão abordadas a seguir, são as seguintes:

- 1) Reconhecer a natureza desta mudança organizacional
- 2) Mostrar em que medida esta mudança é uma visão partilhada dentro da organização
- 3) Estudar como tem sido e como está a ser implementado o CRSCUP
- 4) Vida profissional dos colaboradores depois da mudança
- 5) Desafios do CRSCUP
- 6) Mudança planeada Vs. mudança emergente

4.3.1. Reconhecer a natureza desta mudança organizacional

Esta primeira secção tem como objetivo tentar dar resposta à primeira questão de investigação, ou seja, reconhecer a natureza desta mudança organizacional.

Para tal, recorreu-se, em primeira análise, a documentação e informação retirada da página web da U.Porto, nomeadamente, boletins informativos acerca do projeto, a que se seguiu a análise de conteúdo, das entrevistas cedidas pelo Sr. Reitor da U.Porto, pelo Sr. Administrador da U.Porto e pelos Diretores das várias UOs constituintes da universidade.

De acordo com informação retirada do Boletim Mensal de Divulgação do Projeto N.º 1 de Abril de 2011, as principais vantagens e motivações identificadas com a implementação do Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto são essencialmente as seguintes:

- ✓ Aumento da qualidade, eficiência e produtividade através da simplificação e desmaterialização de processos;
- ✓ Redução de custos através da exploração de economias de escala e uniformização de processos;
- ✓ Maior controlo do nível de serviço por via de um aumento da integração e partilha de sistemas e recursos;
- ✓ Maior grau de especialização através de um incremento de competências dos colaboradores;
- ✓ Maior apoio à tomada de decisão por via de uma política de monitorização de resultado e desempenho;
- ✓ Maior disponibilidade para a implementação da estratégia por via de uma diminuição do tempo dedicado à gestão das áreas de suporte.

Relativamente à análise de conteúdos das entrevistas semiestruturadas efetuadas aos diversos intervenientes, de seguida são apresentadas as principais ideias apresentadas pelos entrevistados e que sumarizam, em primeiro lugar, as principais motivações que levaram à escolha e implementação deste modelo identificadas pelo Srs. Reitor e Administrador da U.Porto, ou seja, pelas pessoas que pensaram o projeto, e em segundo

lugar, as perceções dos vários diretores das UOs constituintes da U.Porto, relativamente às reais motivações que estiveram por detrás da escolha e implementação deste modelo.

“...qualidade dos serviços....pode vir a significar poupanças no futuro, evitando a duplicação das ações que se realizavam.” (ER)

“...aumento da qualidade, eficiência e produtividade... racionalizar um bocadinho os custos...um maior controlo ao nível dos serviços por via do aumento da integração e da partilha dos recursos, um maior grau de especialização concorre para o maior nível da qualidade, ou seja passamos a ter massa crítica, aumentamos a qualidade do serviço e as competências dos colaboradores, um maior apoio à tomada de decisão, que era uma fragilidade de algumas unidades orgânicas, dado que tinham falta de recursos para ajudar na tomada de decisão...permite uma resposta mais eficaz e ... uma maior disponibilidade para a implementação da estratégia por via da diminuição do tempo de gestão ligado a áreas de suporte, portanto se tiver uma estrutura profissional a funcionar com qualidade e com competência, na verdade libertamos os órgãos de governo para as tarefas fundamentais...”(EADM)

“...uniformização de procedimentos e racionalização de recursos...”(EA)

“...eficácia dos serviços, com ganhos de vários níveis, mas acho que se insere numa política de centralização ... ” (EB)

“...melhor gestão de meios, mais eficácia, maior qualidade de desempenho, maior contenção de desperdício de recursos... ” (EC)

“... para fazer poupanças, não de imediato, mas a medio prazo...o modelo passou a ter como força motora os melhores ao serviço de todos. Há uma outra digamos razão... que é o modelo de gestão centralizada...” (ED)

“Foi a destruição da autonomia das faculdades...” (EE)

“...uniformizar procedimentos e processos... A questão dos custos também acho que é natural que tenha sido um dos objetivos... foi a necessidade e o objetivo de centralizar as decisões...retirar a decisão das Unidades Orgânicas... Uma real motivação poder ter a ver com uma centralização...” (EF)

“...melhoria da qualidade global de todos os serviços...ajudar no robustecer da

qualidade das decisões... eu sou muito favorável à chamada gestão de proximidade, e acho muito difícil gerir recursos humanos à distância..."(EG)

"...ele tem uma visão de tudo centrado na reitoria, e portanto queria mesmo ter uns serviços operacionais que resolvessem o conjunto e ter escala...ter uma resposta mais capaz para a universidade..." (EI)

"...a ideia de partilha de recursos subsumiu-se relativamente à ideia de centralização e a uma certa descapitalização das unidades orgânicas...." (EJ)

"...eu penso que isto se integrou numa deriva centralista que passou na reitoria... uma preocupação em ter o controlo dos processos, efetuado de maneira centralizada..."(EK)

Assim, de acordo com entrevista efetuada aos Srs. Reitor e Administrador da U.Porto, as principais motivações que levaram à escolha e implementação do Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto foram essencialmente:

- Aumento da qualidade, eficiência e produtividade dos serviços;
- Racionalização dos custos e recursos;
- Uniformizar ações, evitando a sua duplicação;
- Maior controlo dos vários serviços, por via da integração e partilha de recursos;
- Aumento do grau de especialização;
- Maior apoio à tomada de decisão e disponibilização de serviços e recursos necessários às várias faculdades;
- Diminuição do tempo de gestão despendido com as áreas de suporte, libertando os órgãos de gestão para tarefas fundamentais.

Por seu turno, e decorrente das entrevistas efetuadas aos vários diretores das UOs da U.Porto, alguns foram de encontro com algumas das motivações apresentadas pelos Sr. Reitor e Administrador da U.Porto, ou seja, recorrendo à contabilização das frequências de cada unidade de registo, quatro dos entrevistados admite que as razões que estão por detrás desta mudança advêm de uma necessidade de racionalizar os custos

e os recursos, assim como, proporcionar o aumento da qualidade, eficiência e eficácia dos serviços prestados. Ainda três dos diretores afirmam que a uniformização de procedimentos e processos também é uma das motivações que esteve por detrás desta mudança organizacional.

Uma outra motivação enunciada para a escolha deste modelo foi o aumento do grau de especialização dos colaboradores afetos aos novos serviços, afirmando-se mesmo que *“o modelo passou a ter como força motora os melhores ao serviço de todos”* (ED).

Segundo um dos diretores das faculdades, este modelo teve por base *“ajudar no robustecer da qualidade das decisões”* (EG), contudo o modelo veio retirar a *“chamada gestão de proximidade, e acho muito difícil gerir recursos humanos à distância”* (EG).

Numa outra perspetiva, a maioria dos diretores das UOs (sete em dez), admite que uma das motivações que levou à escolha e implementação deste modelo, se insere numa política de centralização, ou seja, *“havia uma tendência de centralismo da gestão da Universidade do Porto e a maneira de tornar essa centralização de forma mais eficaz é criar um modelo centralizado de serviço”* (ED).

Esta ideia é ainda sublinhada por um dos diretores, que afirma que *“a ideia de partilha de recursos subsumiu-se relativamente à ideia de centralização e a uma certa descapitalização das unidades orgânicas”* (EJ).

Segundo quatro dos diretores entrevistados, a implementação dos serviços partilhados serviu para *“retirar a decisão das Unidades Orgânicas”* (EF), passando a Reitoria a *“ter o controlo dos processos”* (EK), e acabando com a autonomia das faculdades, tendo mesmo um dos diretores afirmado que a real motivação da escolha deste modelo *“foi a destruição da autonomia das faculdades”* (EE).

Neste sentido, e tentando responder à primeira questão de investigação, ou seja, qual a natureza desta mudança organizacional, podemos afirmar que se trata de uma natureza estratégica no sentido de promover uma prestação de serviços transversais de qualidade a toda a U.Porto, com carácter economicista, que visa a racionalização dos custos e recursos associados, mas que ao mesmo tempo se insere numa política centralista, que retira decisão e autonomia às UOs constituintes da U.Porto.

Assim, e confrontando estes dados com o sugerido pela literatura existente, podemos verificar que, em parte, estes vão de encontro com o sugerido, ou seja, a prestação de processos de apoio e o corte de custos são os principais motores para a implementação de um centro de serviços partilhados (Schulz *et al.* 2009). Ainda de acordo com o que é sugerido pelo paradigma do *new public management*, que por sua vez assenta numa cultura de gestão dos serviços públicos centrados no cidadão-utente, a modernização e a implementação de novos serviços na Administração Pública, deve ter como principal intuito o controlo dos custos e aumento da eficiência e a eficácia da ação pública (Osborne e Gaebler, 1992).

Por outro lado, ao assentar numa política centralista, contradiz o que sugere a abordagem do NPM, na medida em que este movimento sugere a desagregação das grandes unidades administrativas (Hood, 1991) fomentando a descentralização da autoridade de gestão burocrática (Yamamoto, 2003).

4.3.2. Mostrar em que medida esta mudança é uma visão partilhada dentro da organização

Nesta secção, o objetivo é mostrar em que medida a implementação dos serviços partilhados na U.Porto é uma visão partilhada dentro da organização.

Numa primeira fase, serão analisados os posicionamentos de cada um dos diretores das UOs, quanto à implementação dos serviços partilhados, e numa segunda análise ao conteúdo das entrevistas, e de uma forma mais direta, serão apresentadas as respostas de todos os intervenientes, Reitor e Diretores, resultantes da questão: **Esta mudança é uma visão partilhada dentro da organização?**

Quanto ao posicionamento das várias faculdades face à implementação dos serviços partilhados na U.Porto, as opiniões são diversas, conforme será evidenciado de seguida.

A maioria dos diretores das faculdades concorda que é importante existirem serviços partilhados na U.Porto, haver uma racionalização dos custos e uma uniformização de procedimentos, mas, do ponto de vista prático ainda existem alguns problemas que terão que ser analisados e ultrapassados, pois existem faculdades que ficaram muito fragilizadas com a deslocação dos funcionários, e os serviços partilhados ainda não correspondem às necessidades, quer das escolas quer da universidade.

De seguida são apresentadas as principais considerações tramitadas pelos diretores, que vão de encontro com a perspetiva apresentada:

"Não é uma posição que seja igual para todos os serviços... é importante haver serviços partilhados...haver uma racionalização dos recursos, que se consiga uma uniformização dos procedimentos das várias unidades orgânicas. Do ponto de vista prático e da implementação, realmente ainda não se conseguiu uma implementação completamente conseguida em todos os serviços..." (EA)

"...apoiei a criação dos serviços partilhados, por entender que...pior do que

estariamos nunca seria possível.. Mas neste momento não é isto que está acontecer, nós ficámos muito fragilizados em diversas áreas, com a mudança e a deslocação dos meios onde estavam os funcionários, e temos algumas áreas que ficaram mal " (EC)

“A posição da faculdade foi...a de promover os serviços comuns. A nossa visão é de que os serviços partilhados devem continuar, mas deve ser feita uma apreciação contínua, muito delicada do que está a ser feito e do que deve e não deve ser feito." (EG)

" Basicamente é de colaboração e alerta... Depois no ponto de vista da nossa experiência de partilha é que é muito má. A ideia que temos é que não é por acaso que a universidade é fragmentada em faculdades, é que a solução dos problemas localmente é fácilimo, mas quando precisarmos de recorrer à Reitoria é complicado..." (EI)

“Eu acho que deve haver serviços partilhados, mas estes serviços partilhados não correspondem às necessidades, quer da escola quer da universidade." (EK)

Ainda dentro da mesma linha, não diferindo muito da anterior perspetiva apresentada, três dos diretores concordam que os serviços partilhados possam trazer alguns benefícios à U.Porto, porém, discordam da centralização das decisões, e do retirar da autonomia às faculdades, conforme descrevem os comentários seguintes:

" ... sim a alguns serviços partilhados, nomeadamente a uma boa retaguarda de serviços jurídicos... Sim também a algum organismo, ou uma medida que procurasse critérios de uniformidade nas decisões... Não contra tudo aquilo que significava o centralismo, e da concentração de poderes... e retirar totalmente a autonomia das faculdades." (EE)

“Por um lado eu acho que tem enormes vantagens relativamente à uniformização de processos e procedimentos, que devem ser tantos quantos possíveis comuns às várias faculdades e aos serviços autónomos, mas isso não é a mesma coisa que retirar decisão as faculdades, o facto de haver procedimentos comuns não é centralizar decisões..." (EF)

" Enquanto diretor da faculdade eu acho que a ideia de haver um mínimo de recursos partilhados pela UP é uma boa ideia, mas penso que não seja necessário criar algo paralelo à reitoria para haver partilha de recursos. No entanto, não quer dizer que eu defenda o modelo centralizado de gestão do pessoal não técnico, agora o que eu penso é de facto que este processo nasceu torto e nunca mais se endireitou." (EJ)

Numa visão divergente, outros tantos professores, afirmaram que não concordam com os serviços partilhados na U.Porto, pois não conseguem verificar nenhum efeito positivo, admitindo contudo que, apesar de não concordarem com a implementação dos serviços partilhados, aceitaram democraticamente a decisão da maioria:

“A nossa postura como faculdade tem sido de não entrar-mos, embora vendo que haja áreas que beneficiam de haver uma centralização, mas da maneira como a proposta se perfilava achávamos que era demasiado pesada e que ia ter um impacto negativo. Portanto a nossa posição foi de negativo séptico...alias nós nunca nos posemos na posição de criar obstáculos.” (EB)

“...nós protestámos profundamente o modelo e os pressupostos em que o modelo assentava...mas democraticamente aceitamos a decisão da maioria.” (ED)

“...o que estava bem agora esta mal, e o que estava mal ainda ficou pior...” (EH)

Passando agora para a segunda parte desta análise, seguidamente é apresentada uma síntese dos comentários dos vários intervenientes, Reitor e Diretores, quando questionados se esta mudança é uma visão partilhada dentro da organização.

“Por alguns, mas tudo isto que passou aqui foi aprovado sempre ...por maioria...Mas há sempre resistência por parte de alguns.” (ER)

“Não é uma visão partilhada, e de facto há pessoas que são frontalmente contra...” (EA)

“Foi muito complicado, muitas discussões... Há opiniões díspares...” (EC)

“Isto não é uma visão partilhada, isto não é um serviço partilhado, mas uns serviços impostos.” (ED)

“Houve de tudo um pouco, houve decisões que foram tomadas sem partilha do conselho coordenador, e outras com partilha do conselho...mas houve sempre nitidamente, digamos, um movimento da maioria dos diretores a reclamar alguma prudência, e um movimento mais central sempre a acelerar intencionalmente o processo, e por isso houve sempre alguns diretores que votaram contra qualquer medida.” (EE)

“... eu acho que a resistência à mudança é natural que ocorra, mas um processo de mudança é muito exigente, é preciso envolver as pessoas, é preciso ser partilhado e de facto aqui isso não ocorreu.” (EF)

“...quando as pessoas não estão de acordo pode-se estar cinco anos a discutir o assunto, mas não foi por falta de discussão que não se chegou à solução ótima.” (EG)

“As reuniões da comissão coordenadora, fazem-se numa base tal que de vez em quando é possível encontrar um conjunto maioritário de votos.” (EH)

“...apesar da maior parte ir votando a favor, é com muitas reservas, e com a ideia de que isto não vai funcionar...” (EI)

“Não foi uma visão partilhada por todos, mas maioritariamente a ideia de serviços partilhados não foi descartada...Não houve partilha de pontos de vista relativamente a isto.” (EJ)

De acordo com Sr. Reitor da U.Porto esta é uma visão apenas partilhada por alguns, havendo “sempre resistência por parte de alguns”, realçando no entanto que, todas as decisões tomadas no âmbito dos serviços partilhados foram sempre aprovadas por maioria.

No que diz respeito às opiniões dos diversos diretores da UOs, estas não diferem muito umas das outras.

De acordo com os vários comentários, esta visão não é uma visão partilhada e *“há pessoas que são frontalmente contra”* (EA), tendo sido um processo muito complicado, com muitas discussões, dadas as perspetivas divergirem bastante, tendo mesmo um dos diretores dito que *“não foi por falta de discussão que não se chegou à solução ótima”* (EG).

No âmbito deste processo *“houve de tudo um pouco, houve decisões que foram tomadas sem partilha do conselho coordenador, e outras com partilha do conselho...mas houve sempre nitidamente, digamos, um movimento da maioria dos diretores a reclamar alguma prudência, e um movimento mais central sempre a acelerar intencionalmente o processo, e por isso houve sempre alguns diretores que votaram contra qualquer medida”* (EE).

Tendo em consideração três dos comentários tecidos, apesar de não ser uma visão partilhada por todos, e da qual os diretores das UOs têm muitas reservas quanto ao bom funcionamento dos serviços, as decisões da comissão coordenadora foram sempre aprovadas por maioria.

Ainda no âmbito deste tema, um dos diretores afirmou que *“isto não é uma visão partilhada, isto não é um serviço partilhado, mas uns serviços impostos”* (ED).

Assim, em resposta à segunda questão de investigação, que visa demonstrar em que medida esta mudança é uma visão partilhada dentro da organização, podemos dizer que, de acordo com o sugerido pelas considerações anteriormente apresentadas, apesar de ser unanimemente reconhecido que esta não é uma visão partilhada por todos, a maioria dos diretores de faculdade concorda que é importante existirem serviços partilhados na U.Porto, chamando contudo à atenção para uma análise e resolução de alguns problemas que ainda existem nesta fase.

Esta conclusão em tudo vai de encontro com o sugerido por Lewin (1951), pois num processo de mudança organizacional, quando se pretende transportar a organização para um novo patamar, é natural que existam resistências por parte de alguns dos seus membros, nomeadamente, quando existe uma grande heterogeneidade de perspetivas e visões ao nível local.

4.3.3. Estudar como tem sido e como está a ser implementado o CRSCUP

Esta terceira secção visa essencialmente dar resposta a um dos objetivos propostos com esta dissertação, que é estudar e demonstrar como tem sido e como está a ser implementado o CRSCUP.

Para tal, esta secção será dividida em cinco subsecções, que de uma forma geral, tentarão demonstrar e analisar os seguintes pontos:

1. Criação e definição do modelo de serviços partilhados;
2. Interação dos órgãos de governo central com os Diretores das Unidades Orgânicas no âmbito da escolha e implementação do modelo;
3. Posições relativas ao processo de escolha dos serviços a incorporar o CRSCUP;
4. Verificação do funcionamento por serviço;
5. Verificação dos resultados deste modelo de gestão.

Nesta secção, para além da análise ao conteúdo das entrevistas efetuadas aos Srs. Reitor e Administrador da Universidade e Diretores das UOs, é também feita uma análise a documentos institucionais, que apoiam e contextualizam algumas das informações obtidas através das entrevistas.

Os documentos utilizados nesta secção são essencialmente, os boletins informativos de divulgação do projeto, o relatório da comissão instaladora do CRSCUP e a legislação específica do CRSCUP, nomeadamente, os Estatutos do Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto e o Regulamento do Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto.

4.3.3.1. Criação e definição do modelo de serviços partilhados

Os Estatutos do Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto foram propostos pelo Sr. Reitor e aprovados em reunião do Conselho Geral da Universidade em 11 de novembro de 2009, de acordo com o previsto no artº. 30.º, n.º 2, alínea j) dos Estatutos da Universidade do Porto, publicados no *Diário da República*, 2.ª Série, N.º 93, de 14 de maio de 2009.

De acordo com o disposto nos Estatutos da Universidade do Porto, o Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto é um Serviço Autónomo, dotado de autonomia administrativa e financeira, e vocacionado para assegurar serviços de apoio comuns às entidades constitutivas da Universidade, sendo constituído pelo Conselho Coordenador, pelo Diretor e pelo Conselho Executivo.

Depois de aprovados os estatutos do CRSCUP, “*era preciso por em prática, foi então nomeada uma comissão instaladora*” (ER) do Centro, pelo Despacho N.º GR.03/01/2010 de 13 de janeiro de 2010.

A comissão instaladora tinha como missão elaborar, até ao final de maio de 2010, propostas para o regulamento interno do CRSCUP, para os serviços de apoio a realizar pelo CRSCUP e para o plano estratégico do CRSCUP, tendo estes elaborado “*um relatório, que depois foi discutido com os diretores das faculdades*” (ER).

A primeira reunião da comissão instaladora teve lugar a 19 de fevereiro de 2010, a que se seguiram mais 12 reuniões semanais, tendo a última ocorrido a 27 de maio de 2010. De acordo com o referido relatório, a comissão instaladora procurou, em primeiro lugar, caracterizar a situação atual dos serviços nas UOs e na estrutura organizativa central da Universidade, utilizando para o efeito um levantamento dos dados a partir do sistema de informação SIGARRA, complementado com entrevistas aos responsáveis de alguns serviços, tanto da Reitoria como das UOs, e por um inquérito “*online*” dirigido aos responsáveis dos serviços da Reitoria.

Segundo um dos diretores, o relatório apresentado pela comissão instaladora, dizendo entre outras coisas, “*que seria um processo de afastar os velhos e criar massa nova*” (EH).

Seguidamente e aquando do período eleitoral na Universidade em 2010, tanto para o cargo de Reitor como para a maioria dos diretores das entidades constitutivas da U.Porto, foi nomeado o diretor do CRSCUP e constituído o conselho coordenador do CRSCUP. Segundo os Estatutos do Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto, o conselho coordenador do CRSCUP é constituído pelo reitor, que preside e por todos os diretores das entidades constitutivas da U.Porto, e segundo o Sr. Administrador da U.Porto “ *neste modelo de governação temos todos os diretores das unidades orgânicas, que no fundo são eles que tomam as decisões, no âmbito do centro de recursos e serviços partilhados, portanto há o conselho coordenador que é composto por cada um dos diretores, o orçamento, o plano de atividades, tudo que são decisões estratégicas, o diretor dos SPUP não o pode tomar sem a aprovação deste órgão, logo garante aqui algum equilíbrio neste processo, e mais, garante que, se houver um desvio do serviço, ou seja, se deixar de ter esta cultura de serviço, o conselho coordenador tem imediatamente todas as capacidades para poder parar aquela deriva, e voltar a pôr nos carris*” (EADM).

Continuamente, numa primeira fase do projeto, foi ainda contratada uma empresa de consultoria, a Lexus, “ *para nos ajudar no processo de expedição do modelo e nos splits dos processos*” (ER), e foi também nomeada uma comissão de acompanhamento do processo, que serviu para acompanhar o processo internamente.

Por sua vez, a empresa de consultoria para fazer o seu estudo contou com o apoio de uma equipa de interlocutores chave, facilitadores de informação, que foram designados pelas Direções das UOs e dos Serviços Autónomos.

A 22 de junho de 2011, concluída a primeira fase do projeto, foi apresentada uma proposta de modelo ao Conselho Coordenador, para uma apreciação deste órgão de gestão quanto à mesma.

Segundo a proposta exposta a apreciação, a estrutura organizacional do centro tinha um princípio orientador que assentava nas características apresentadas na tabela seguinte.

DIMENSÕES DE ANÁLISE	CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA ORGÂNICA DO CENTRO
Modelo de gestão	<ul style="list-style-type: none">• Prestação de serviços num contexto fornecedor-cliente• Processos suportados por Níveis de Serviço• Processos otimizados visando a excelência
Âmbito de aplicação	<ul style="list-style-type: none">• Reitoria• Unidades Orgânicas e seus agrupamentos• Serviços Autónomos
Orientação por processos	<ul style="list-style-type: none">• Definição e caracterização de processos• Perspectiva integrada da performance
Sistemas de Informação	<ul style="list-style-type: none">• Normalização dos sistemas de apoio a cada processo
Canais de atendimento	<ul style="list-style-type: none">• Agrupamento de <i>back-office</i>, pelo menos por área funcional• Balcão Integrado de Atendimento, assente numa estrutura de <i>back-office</i> integrada

Tabela 2 - Proposta de estrutura organizacional do CRSCUP

Fonte: Boletim mensal de divulgação do projeto N° 3 de junho de 2011.

Ainda no âmbito desta proposta, foram apresentados três cenários com os processos elegíveis de integração no Centro:

Cenário 1: Apoio Jurídico; Económico-Financeira; Recursos Humanos;

Cenário 2: Acresce os processos Sistemas Informáticos e de Informação; Instalações, Infraestruturas e Logística;

Cenário 3: Acresce os processos Gestão Académica e de Estudantes; Relações Internacionais e Mobilidade; Apoio à Investigação, Desenvolvimento e Inovação; e Comunicação, Cultura e Imagem.

Por seu turno, no que respeita à escolha do modelo a adotar e segundo comentário de um dos diretores, “*no início discutiram-se três modelos organizacionais para os SPUP, um modelo centralizado, um modelo descentralizado e um modelo semi-centralizado, a opção foi de fazer um modelo semi-centralizado*” (EK).

Ainda de acordo com Sr. Reitor, este processo de decisão não foi um processo fácil, tendo sido levantados alguns problemas, contudo, “*procurou-se arranjar soluções*

intermédias, e lá se aprovou uma solução intermédia, depois seguiram-se as áreas que iriam ser integradas nesses serviços partilhados, e foram cinco áreas” (ER).

Depois de escolhido o modelo a ser implementado, o Conselho Coordenador em reunião de 8 de fevereiro de 2013, decidiu que numa primeira fase, apenas seriam incorporados cinco serviços de apoio a prestar pelo Centro, e foram eles os seguintes: Apoio Jurídico, Económico-Financeiros, Recursos Humanos, Instalações e Infraestruturas e Tecnologias de Informação e Comunicação, ao qual ainda acresce uma Unidade de Projetos. Seguidamente procedeu-se ao mapeamento do pessoal, nomeadamente o perfil e o número de colaboradores a integrar o Centro, tendo sido afetos 385 colaboradores.

Reunidas as condições, *“só em maio de 2013 é que nós arrancamos com o serviço” (EADM).*

De acordo com o Sr. Reitor, *“este é um modelo que é centrado em dois núcleos, o núcleo central e o núcleo local de apoio mais direto...que consiste em responder hierarquicamente à unidade de serviços partilhados e funcionalmente responde ao núcleo de gestão ou à direção da própria faculdade” (ER).*

Ao qual o Sr. Administrador acrescentou o seguinte comentário: *“Este modelo é um modelo federativo, em que temos aqui um corpo central, teoricamente apetrechado com pessoas melhores do ponto de vista técnico, e depois temos nas unidades locais...pessoas dos serviços partilhados, mas para garantir os serviços de proximidade e que não houvesse aqui uma quebra muito grande, é um serviço mais operacional” (EADM).*

4.3.3.2. Interação dos órgãos de governo central com os Diretores da Unidades Orgânicas no âmbito da escolha e implementação do modelo

Nesta divisão o objetivo é dar resposta à seguinte questão: **Durante as várias fases de implementação do projeto, houve uma ativa interação dos órgãos de governo central com os Diretores da Unidades Orgânicas?**

Em resposta à referida questão, o Sr. Administrador da U.Porto proferiu que “*este modelo foi fruto de um processo de negociação*” (EADM), tendo também afirmado que era de enaltecer o trabalho de alguns diretores no âmbito da escolha e implementação do projeto, pois “*apesar de terem uma visão diferente, disponibilizaram-se, sentámo-nos e decidimos...encontramos aqui um modelo equilibrado, que não era aquilo que nós desejamos, mas é um modelo que acreditamos que vamos conseguir obter daqui bons resultados*” (EADM).

Por sua vez, relativamente aos diretores das várias UOs constituintes da U.Porto, os seus comentários divergem significativamente.

Cinco dos onze entrevistados, considera que, apesar das dificuldades, houve interação, confirmando mesmo que “*com os diretores houve muita interação...nós discutimos o assunto meses seguidos*” (EG), “*as dúvidas foram partilhadas entre todos nas reuniões do conselho coordenador*” (EC), e “*procurou-se arranjar uma dinâmica de implementação*” (EJ), no entanto, “*houve muitas dificuldades*” (EI).

Com uma outra perspetiva, e de uma forma direta, dois dos diretores afirmam que “*não houve realmente uma grande interação para a implementação dos serviços partilhados*” (EA), e este processo “*não foi claro, e verdadeiramente não houve interação, porque acho que uma interação é uma relação biunívoca, ou seja, é quando as coisas são feitas de acordo entre as partes, e neste momento o que há é um permanentemente questionar por parte dos diretores de algumas das opções que são tomadas ao nível central, porque elas são tomadas sem ouvir os utilizadores finais*” (EK).

Ainda numa linha de ideias muito próxima, apesar de não terem afirmado que não houve interação, quatro dos diretores afirmam que no âmbito deste projeto *“saltou-se etapas, houve equívocos, houve meias verdades, houve enganos naturalmente”* (EH), ou seja, este *“não foi um processo transparente, claro de todos os lados”* (EF) *“havia muitas coisas por detrás que nós não sabíamos”* (ED) e *“algumas orientações políticas que vinham da reunião do conselho coordenador, eram progressivamente transgredidas”* (EJ).

Respondendo à pergunta enunciada inicialmente, podemos dizer que, de uma forma geral, a maioria dos diretores admite que, durante as várias fases de implementação do projeto, houve interação dos órgãos de governo central com os diretores das UOs.

No entanto, e de acordo com uma amostra pouco menos significativa, constatou-se que a interação durante os vários processos de implementação não foi a suficiente, tendo os processos decorrido de uma forma pouco clara e transparente. De acordo com Lewin (1951), para que um processo de mudança seja alvo de uma menor resistência, é essencial que os gestores, funcionários e consultores trabalhem em conjunto no diagnóstico do estado da organização (Alvesson e Sveningsson, 2008), pelo que se houvesse uma maior interação dos órgãos de governo central com os diretores das UOs, provavelmente esta mudança seria geradora de uma menor tensão entre a dimensão central e a dimensão local.

4.3.3.3. Posições relativas ao processo de escolha dos serviços a incorporar o CRSCUP

Esta secção visa essencialmente perceber e demonstrar as várias posições relativamente à escolha dos serviços que foram incorporados no CRSCUP.

Numa primeira análise serão dissecadas e apresentadas as opiniões e posicionamentos relativamente aos serviços que efetivamente foram escolhidos e associados, e numa segunda análise serão mostradas as opiniões quanto à possibilidade ou não da incorporação de outros serviços no CRSCUP.

No que diz respeito ao processo de escolha dos serviços a incorporar o CRSCUP, o Sr. Reitor declarou que este processo não foi um processo fácil, mas *“acabaram por ser aprovadas depois de muita discussão, o apoio jurídico, e era unânime, ninguém se opunha a ele, depois também a parte do apoio informático também não levantou grandes obstáculos inicialmente, levantou mais obstáculos foi a de recursos humanos e a económico-financeira, e ainda hoje, são as que têm maior resistência, e também ficou incluída a de instalações e manutenção que também não levou grande problema, pois já era centralizada aqui na reitoria”* (ER). Ou seja, na visão do Sr. Reitor os serviços que foram e ainda são os mais complicados em termos de implementação e funcionamento, e que levantam mais oposições, são os serviços económico-financeiros e os serviços de recursos humanos. Por seu turno, o serviço que reúne mais consenso quanto à sua inclusão nos serviços partilhados, é o serviço de apoio jurídico.

Quanto aos diretores das faculdades, apenas dois referiram que os serviços de recursos humanos não deviam ter sido incorporados, tendo um dos diretores dito que alguns dos serviços *“não deviam ter sido criados, por exemplo o que tem funcionado muito mal são os recursos humanos”* (EE).

Por outro lado, apesar de não representar a maioria, ainda assim, os serviços que reúnem mais consentimento, quanto à sua incorporação nos serviços partilhados, são principalmente os serviços de apoio jurídico e os serviços de recursos humanos, conforme podemos constatar pelos comentários seguintes:

“...o apoio jurídico faz sentido ter um corpo forte...”(EB)

“...propusemos apenas os serviços jurídicos e depois os recursos humanos, porque nos recursos humanos havia necessidade e há necessidade de uniformizar procedimentos...”(ED)

“...os recursos humanos, os serviços jurídicos e a manutenção não tenho dúvida que deviam ter sido incorporado...” (EF)

“...podíamos ter começado com menos um ou coisa do género, acho que genericamente os serviços financeiros e os serviços de recursos humanos está bem que tenham começado...”(EG)

Ainda dentro desta problemática, houve quem dissesse que deviam existir serviços de qualidade em todas as áreas, mas deviam ser serviços voluntários, e quem afirmasse que *“há serviços que foram incorporados, que faz sentido serem incorporados, mas por ventura de uma forma diferente daquela que está a ser implementada”* (EK).

Passando agora para a segunda parte da análise, ou seja, mostrar em que medida seria desejável a incorporação ou não de outros serviços no CRSCUP.

Segundo o Sr. Reitor *“ficaram de fora outras áreas, como a gestão académica e os serviços internacionais, porque achamos que já era suficiente a carga...a Universidade de Coimbra decidiu começar com tudo e teve problemas muito grandes, porque depois é difícil lidar com tudo ao mesmo tempo”* (ER).

Em jeito de complemento ao anteriormente referido pelo Sr. Reitor, o Sr. Administrador assegurou que houve uma preocupação de analisar as características dos serviços, e acabaram por optar apenas pelas áreas que são mais transversais.

Por sua vez, a maioria dos diretores das UOs, concorda com os serviços que ficaram de fora, que foram essencialmente, os serviços de gestão académica e os serviços de comunicação e imagem. De acordo com um dos diretores *“de importantes*

só ficaram de fora a divisão académica, mas também se fossem agora integrados, ficaria apenas formalmente integrados, porque eles tem que ficar nas escolas” (EI).

Ainda sobre este assunto, um dos diretores afirmou que, na visão dele, está tudo incorporado, uns por via da reitoria e outros por via dos CRSCUP.

Contudo, dois dos diretores identificaram o SIGARRA, como sendo um dos serviços que fazia todo o sentido ter sido incorporado nos CRSCUP.

Em jeito de finalização desta secção, e fazendo uma análise genérica quanto à escolha dos serviços que foram incorporados no CRSCUP, podemos dizer que o serviço que levantou mais problemas foi o serviço de recursos humanos, na medida em que, não há consenso quanto à sua inclusão, pois apesar de uns o identificarem como sendo um dos que deveria ter sido incorporado, outros admitem que este não devia ter sido incorporado. Por seu turno, e indo de encontro com o que foi mencionado pelo Sr. Reitor, o serviço que reúne mais consenso quanto à sua inclusão nos serviços partilhados, é o serviço de apoio jurídico.

Quanto à possibilidade de inclusão de outros serviços, a maioria admite que concorda com os serviços que não foram incorporados, tendo mesmo o Sr. Reitor dito que, os CRSCUP já tem uma carga suficiente, e que não queria ter os mesmos problemas, como os que ocorreram na Universidade de Coimbra, que decidiu começar com todos os serviços, e teve muitas dificuldades em lidar com tudo ao mesmo tempo. Ainda assim, dois dos diretores afirmaram que um dos serviços que deveria estar agregado aos CRSCUP é o SIGARRA.

4.3.3.4. Verificação do funcionamento por serviço

Nesta divisão o objetivo é verificar o funcionamento dos vários serviços constituintes do CRSCUP, tentando identificar os serviços que estão a funcionar melhor e os que ainda merecem alguns ajustes em termos de bom funcionamento.

Assim, e de forma a melhor analisar os dados, de seguida serão apresentados e demonstrados os resultados por serviços.

Serviço de Recursos Humanos

Relativamente à área dos recursos humanos, o Sr. Reitor afirma que houve uma *“evolução muito grande na área dos recursos humanos, mais segurança jurídica na área das contratações, parece-me perfeitamente visível”* (ER).

Porém, apenas um diretor confirmou esta tese, ou seja, este considera que houve melhorias significativas ao nível das contratações e dos processos de escolha dos recursos humanos. No entanto, o mesmo diretor alerta para a questão dos tempos de demora, que de acordo com o mesmo *“os tempos de demora não estão bem”* (EG).

Ainda outro diretor, apesar de considerar que os serviços não estão a funcionar bem, admite que *“já foi possível detetar algumas situações de legalidade duvidosa”* (EJ) no âmbito dos processos de recursos humanos.

Por sua vez, os restantes diretores, de uma forma geral, admitem que o serviço de recursos humanos ainda não está a funcionar bem, e que um dos principais problemas apontados é a ineficácia da resposta em tempo útil. De seguida, são apresentadas as principais afirmações, que vão de encontro com esta hipótese:

“...os serviços que estão menos bem são os recursos humanos, todas as suas vertentes...” (EA)

“Agora, a questão dos recursos humanos, económico-financeiro e o informático, eu acho que, no nosso caso, nós não vemos vantagens nenhuma, pelo contrário, a

nossa capacidade de resposta é muito menor do que era antes dos serviços partilhados...” (EB)

“Os recursos humanos, estou convencido de que tudo que mexa com recursos humanos tocam sensibilidades pessoais, e ultrapassa aquilo que é o estrito a ser tecnocientífica torna tudo mais embaraçoso.” (EC)

“Os recursos humanos não estão bem...” (ED)

“...os recursos humanos consta que, porque eu não tenho tido de facto grandes problemas, mas consta que há muitos problemas nos recursos humanos...” (EF)

“...a contratação de um assistente convidado demorava cerca de dois dias e agora demora dois meses.” (EH)

“Um dos serviços que temos tido dificuldade são os recursos humanos...” (EI)

“O novo serviço dos recursos humanos não está a funcionar bem ...” (EJ)

Serviços Económico-Financeiros

No que diz respeito aos serviços económico-financeiros, o Sr. Reitor atestou que *“neste momento já se notou uma melhoria substancial na área económico-financeira, o fecho de contas foi já este ano muitíssimo mais seguro, rápido e mais certo, sem problemas” (ER).*

Em concordância com o Sr. Reitor, no que diz respeito ao sucesso no fecho de contas do ano transato, dois dos diretores, afirmaram que *“este ano pela primeira vez fechamos as contas todas em tempo” (EG).* Houve ainda quem disse-se que com *“a entrada dos serviços financeiros também me permitiram ver a mim e a outros que cometíamos erros” (EI).*

Relativamente ao funcionamento global dos serviços, quatro dos diretores comentaram que as mudanças ao nível deste serviço não foram muito substanciais, uma vez que esta área *“já estava muito centralizada” (EA),* fazendo com que *“não se nota muito porque o CRSCUP é praticamente inexistente” (EJ),* pois *“já nos tinham imposto*

o programa de gestão comum, que portanto obrigou a que os processos fossem os mesmos e nesse sentido coincidente com o regime fundacional da universidade” (EH).

Contudo, quatro dos diretores anuem que a situação nos serviços não está bem, uma vez que, a sua capacidade de resposta *“é muito menor do que era antes dos serviços partilhados” (EB)*, e *“ao nível da contabilidade a questão é complicada” (EK)*. Um outro problema também mencionado, foi a questão da falta de recursos humanos nas UOs para desempenhar algumas funções, pois *“em termos de compras ficamos sem qualquer capacidade, ninguém que consiga desempenhar”* aquelas funções (EC).

Serviços de Apoio Jurídico

No que concerne à área jurídica, as visões acerca do funcionamento são coincidentes. Segundo os Srs. Reitor e Administrador da Universidade *“é reconhecidamente unanime que houve aqui uma melhoria substancial” (ER)*, pois *“mesmo falando com cada um dos diretores não há nenhum que não reconheça que houve aqui uma melhoria significativa” (EADM)*.

E, confrontando estas afirmações com os comentários obtidos nas entrevistas com os diretores, efetivamente esta visão é partilhada por todos, ou seja, todos consideram que o serviço de apoio jurídico está significativamente melhor, como podemos verificar nas afirmações explanadas de seguida:

“...nos serviços jurídicos noto que nos temos um melhor atendimento, uma melhor resposta do que tínhamos antes...” (EA)

“...nos serviços jurídicos não tenho a mínima dúvida que era uma área com grandes carências...” (EB)

“O serviço jurídico é notável em termos de qualidade de desempenho, qualidade e rapidez...” (EC)

“...houve uma melhoria, não apenas das soluções apresentadas, como também da disponibilidade das pessoas que lá estão, por exemplo, dos serviços jurídicos...” (EE)

“O jurídico está a funcionar bastante bem, é uma área que por natureza não faz

sentido estar nas faculdades...” (EF)

“Nos serviços jurídicos, claramente que houve uma melhoria, houve melhoria na segurança dos pareceres, mas não houve uma melhoria na rapidez.” (EG)

“Os serviços jurídicos estão melhores, pois antes não tínhamos nada e agora temos qualquer coisa.” (EH)

“...os serviços jurídicos estão muito melhores...” (EI)

“...há um melhoria significativa, nomeadamente ao nível do apoio jurídico... (EJ)

“...o serviço de apoio jurídico, é consensual que deve haver um para a universidade inteira, até por uma questão de coerência nas decisões.” (EK)

No entanto, um dos diretores frisou que, apesar de haver uma melhoria substancial na segurança dos pareceres emitidos, ainda é preciso melhorar os tempos de resposta.

Serviço de Instalações e Infraestruturas

Relativamente ao funcionamento global do serviço de instalações e infraestruturas, três dos diretores comentaram que as mudanças ao nível deste serviço não foram muito substanciais, uma vez que esta área *“já estava muito centralizada”* (EA), sendo *“uma parte que de facto as coisas nunca foram verdadeiramente integradas no CRSCUP”* (EH), e *“têm funcionado bem, fundamentalmente porque eles perceberam que aquilo não serve para nada e portanto não fazem nada”* (EK).

De acordo com outros tantos professores, esta é uma área em que não se têm verificado grandes problemas ao nível do funcionamento.

Serviço de Tecnologias de Informação e Comunicação

Quanto ao serviço de tecnologias de informação e comunicação, a amostra de comentários não é muito significativa, pois apenas três diretores focaram o

funcionamento destes serviços. Contudo, apesar de não servir em termo de comparação com os outros serviços já mencionados, podemos dizer que dois dos três comentários são de carácter depreciativo, ou seja, é considerado que o serviço não está a operar bem.

Unidade de Projetos

Relativamente à unidade de projetos, apesar de esta não pertencer ao grupo das principais áreas de intervenção, nem se ter obtido uma amostra de repostas significativas, a título meramente demonstrativo, podemos dizer que, como este é um serviço com uma natureza de carácter mais simples e como, por exemplo, “*não há tanta burocracia como nos recursos humanos*” (EA), o serviço “*está a correr bem mesmo*” (EF).

Depois de expostas as diferentes considerações dos entrevistados, constituintes do Conselho Coordenador, sobre o funcionamento dos serviços prestados pelo CRSCUP, podemos apurar que o serviço considerado como o que apresenta maiores debilidades ao nível do funcionamento é o serviço de recursos humanos, nomeadamente, ao nível da demora nas respostas. Por sua vez, o serviço que é reconhecido por todos como sendo o que está a operar melhor é o serviço de apoio jurídico.

4.3.3.5. Verificação dos resultados deste modelo de gestão

De grosso modo, estes novos serviços apresentam como objetivos estratégicos a prestação de serviços transversais de qualidade e em tempo oportuno às UOs, permitindo a aplicação de princípios de harmonização e consistência de critérios, bem como, a minimização dos custos associados a estas funções.

Assim, esta divisão servirá essencialmente para verificar se na prática já são visíveis os efeitos pretendidos com este modelo de gestão, tendo por base os objetivos estratégicos previamente definidos.

Segundo o Sr. Reitor, os processos estão aos poucos a sedimentar e já se começam a verificar resultados, adiantando contudo que, *“se mais melhorias não houve, foi porque foram colocados vários obstáculos ao avanço da situação, e isso deve-se à falta de confiança e também por outro lado, de quererem uma autoridade instalada”* (ER).

Quanto a esta questão, o Sr. Administrador também se pronunciou e assegurou que atualmente já não se gastam energias com pareceres contraditórios, e que à medida que se tem aumentado a qualidade do serviço, a procura também tem aumentado. Afirmou também que, *“agora os assuntos são tratados de forma transversal, há homologação pelo Sr. Reitor e há uma divulgação por toda a universidade, para que haja procedimentos harmonizados”* (EADM).

Os comentários dos diretores das faculdades, quanto à visualização dos efeitos pretendidos com este modelo de gestão, tendo por base os objetivos estratégicos previamente definidos, são essencialmente os seguintes:

“Diminuição de custos para já não. Relativamente à qualidade depende do serviço, às vezes pretendem uma demasiada burocratização dos procedimentos, que penso que não era necessário, e que vai dificultar... não deveria ser necessário estarmos a ligar, a fazer uma marcação cerrada. Há alguns sectores que ainda estão longe de ter melhorado o atendimento e ter melhorado a forma como as necessidades das várias unidades orgânicas estão a ser atendidas e respondidas... Noutros serviços

está realmente a complicar um bocadinho ou a tornar mais lentos os procedimentos.”
(EA)

“Nós aqui, muito sinceramente...não vemos isso... Houve um aumento do tempo de espera, um aumento da burocracia...” (EB)

“Atraso nas respostas ... mas há áreas que estão já a funcionar bem, eu acredito que no futuro possa ser melhor.” (EC)

“Nada, concordo com eles, gostava era que fossem serviços de qualidade prestados em tempo oportuno, mas nenhuma destas coisas foi satisfeita...creio que há um aumento de gastos...” (ED)

“Sentimos que houve uma melhoria, não apenas das soluções apresentadas, como também da disponibilidade das pessoas que lá estão, por exemplo, dos serviços jurídicos, o resto (todos) entram num caos total, houve um aumento da burocracia.”
(EE)

“Relativamente aos resultados, existe uma destruturação geral dos recursos humanos, das áreas que estão envolvidas e, embora tenha corrido melhor o fecho de contas este ano, isto na parte dos serviços económico-financeiros...a qualidade do serviço... quer no tempo de resposta quer na eficácia quer na eficiência, é insatisfatório.” (EF)

“Em algumas áreas acho que sim, desde logo na contratação de recursos humanos, do ponto de vista da qualidade e da harmonização de critérios acho que tem havido... Mas depois poderá haver outro aspeto que são os tempos de demora, não estão bem. Mas acho que todos os serviços ainda merecem cuidados, mesmo os recursos humanos...Os diretores têm que sentir que tem algum controlo dos processos, porque eles são responsáveis. Temos que manter sempre a tal gestão de proximidade, nós estamos todos a aprender como é que redirecionamos as nossas relações hierárquicas no novo modelo.” (EG)

“Já verifiquei, em todos eles, no sentido negativo.” (EH)

“...em algumas áreas é, os serviços jurídicos estão muito melhores, e a entrada dos serviços financeiros também me permitiram ver a mim e a outros que cometíamos erros...Um dos problemas é a demora nas respostas, nomeadamente no pessoal que me

quer dar pareceres que eu não pedi.” (EI)

“Eu diria que há serviços que a reitoria não tinha, e que há uma melhoria significativa, nomeadamente ao nível do apoio jurídico... Mas no resto o que tem vindo a acontecer é um aumento da burocracia e o aumento dos tempos de decisão, muitas vezes os processos são concluídos quando já não são uteis...”(EJ)

“Nenhum... devia-se ter começado por criar um conjunto de manuais de procedimento, que deduzissem as melhores práticas e que fossem depois implementados ao nível de toda a universidade. Devia preocupar-se em obter ganhos de escala, nomeadamente, abrindo concursos coletivos para tudo aquilo em que fosse possível obter ganhos de escala nesses concursos, acabou por se fazer um ou dois no caso das fotocopiadoras e eletricidade, mas isso é manifestamente pouco. A UP não pode ser governada de uma forma generalista, porque cada escola tem as suas especificidades.” (EK)

Decorrente dos comentários acima expostos, podemos concluir que grande parte dos diretores considera que ainda não se verificaram a maior parte dos efeitos pretendidos com este modelo de gestão. Assim, de seguida apresentamos os principais problemas/entraves encontrados que impossibilitam a concretização dos objetivos estratégicos propostos:

- ✓ Ainda não houve diminuição dos custos;
- ✓ Aumento da burocracia dos procedimentos;
- ✓ Aumento dos tempos de demora nas respostas e dos tempos de decisão;
- ✓ Falta de eficiência e eficácia dos serviços prestados;
- ✓ Diminuição da gestão de proximidade;
- ✓ Dificuldades com as relações hierárquicas no novo modelo;
- ✓ Pouca exploração de economias de escala;
- ✓ Gestão generalista, não tendo em atenção as especificidades de cada escola.

De acordo com Ulbrich (2006), um dos principais problemas encontrados com a implementação desta tipologia de serviços é a descrição insuficiente de interfaces, tornando crítica a prestação eficaz de serviços, e como podemos verificar no nosso caso, dois dos problemas mais enunciados deve-se essencialmente à diminuição da gestão de proximidade e às dificuldades com as relações hierárquicas no novo modelo de serviços partilhados, pois estas ainda não estão bem delimitadas.

Segundo Quinn *et al.* (2000), um dos principais benefícios encontrados com a implementação de um CSP é a redução de custos e o aumento do desempenho, eficácia e eficiência na organização, contudo, no presente caso, ainda não foi observado a diminuição dos custos nem o aumento do desempenho no global.

No entanto, são já reconhecidos por alguns diretores, resultados positivos no âmbito deste projeto, nomeadamente, a melhoria das soluções apresentadas pelos serviços jurídicos, uma maior qualidade e harmonização de critérios nas contratações de recursos humanos e uma maior capacidade para identificar erros ao nível dos serviços financeiros.

4.3.4. Vida profissional dos colaboradores depois da mudança

Esta secção visa essencialmente dar resposta a um dos objetivos propostos com esta dissertação, que é compreender como está a vida profissional dos colaboradores depois da mudança.

Assim, e de forma a tentar analisar e demonstrar a questão a partir de vários prismas, esta secção será fragmentada em seis subsecções, que de uma forma genérica, tentarão tocar os seguintes pontos:

1. Mudanças relativamente à vida profissional dos colaboradores, nomeadamente novos locais e postos de trabalho e desempenho de outras funções;
2. Iniciativas de esclarecimento dos colaboradores quanto ao que consistia o novo modelo, e quais seriam as mudanças que estavam implícitas;
3. Reações dos colaboradores à mudança;
4. Satisfação dos colaboradores;
5. Principais problemas e dificuldades detetados no quotidiano dos colaboradores;
6. Aferir se houve um aumento ou diminuição de recursos humanos.

Nesta secção, para além das entrevistas efetuadas aos Srs. Reitor e Administrador da Universidade e Diretores da UOs, contámos também com o depoimento da Representante da Comissão de Trabalhadores da U.Porto, pois sendo a Comissão de Trabalhadores um órgão que tem como missão a defesa e a valorização dos interesses e dos direitos de todos os colaboradores da comunidade académica, proporcionou-nos informações relevantes acerca da vida profissional dos colaboradores no âmbito desta mudança organizacional.

4.3.4.1. Mudanças quanto à vida profissional dos colaboradores

Como foi anunciado anteriormente, esta subsecção tem como finalidade aferir quais as mudanças que ocorrem na vida profissional dos colaboradores, designadamente, saber se houve muitas alterações ao nível do local e posto de trabalho e desempenho de funções.

Quando questionado sobre este assunto, o Sr. Reitor disse que, as mudanças ocorridas não eram muito significativas, pois apenas 20% dos colaboradores deslocou-se para a unidade central, tendo os restantes 80 % permanecido ao nível local. Quanto às áreas a que foram afetos, o Sr. Administrador afirmou que, os colaboradores “mantiveram-se nas mesmas áreas” (EADM).

Confirmando esta tese, a maioria dos diretores das faculdades admitiram que as mudanças não foram expressivas, pois grande parte dos funcionários continuam fisicamente nas UOs, apesar de pertencerem ao SPUP, conforme podemos comprovar com os comentários:

“Eles ficaram aqui, foram poucos para a reitoria... Os outros estão aqui, podem ir de vez em quando para aqui ou ali. Eu penso que não houve muita mudança...” (EA)

“Os funcionários não foram fisicamente, continuam aqui, mas trabalham para o SPUP.” (EB)

“ Fisicamente os funcionários continuam todos aqui...” (EE)

“Nós ficámos praticamente com os mesmos recursos, diminuiu um pouco os que foram para os serviços centrais...” (EI)

“Daqui só uma pessoa é que mudou de local de trabalho, e foi daqui para o CRSCUP... não houve deslocação de pessoas. ” (EJ)

Contudo, dois dos diretores têm outra opinião, e testemunharam que muitos dos colaboradores foram retirados dos seus locais de trabalho, afirmando mesmo que a faculdade ficou com carência de recursos.

Por sua vez, a representante da comissão de trabalhadores, afirmou que “*relativamente às mudanças de local de trabalho não foram significativas*” (ECT), ou seja, veio comprovar os comentários tanto do Sr. Reitor, como da maioria dos diretores.

4.3.4.2. Iniciativas de esclarecimento aos colaboradores

Nesta divisão, o objetivo principal é demonstrar se as iniciativas de esclarecimento por parte dos órgãos de gestão aos colaboradores, quanto ao que consistia o modelo e quais é que seriam as mudanças na sua vida profissional, foram as suficientes ou se houve escassez de esclarecimentos aos colaboradores.

Assim, relativamente a este assunto, a representante da comissão de trabalhadores, transmitiu-nos que *“foram feitas três sessões de esclarecimento, muito pouco divulgadas, às quais participou um número reduzido de pessoas. O que se notou foi que, efetivamente as pessoas estavam numa profunda ignorância quer do modelo quer da maneira como ele iria ser implementado, e como é que se iria refletir nas suas próprias funções e na sua vida profissional.”* (ECT). Contudo, adiantou-nos que, aos colaboradores que mudaram fisicamente de local de trabalho, a esses foi-lhes comunicado pessoalmente.

Ainda segundo a mesma, relativamente ao desempenho de funções dos colaboradores, os órgãos de gestão central *“não tiveram palavra nenhuma a dizer, apareceram numa lista nominal no despacho do conselho de gestão e, de facto provocou grandes problemas ao nível dos serviços, confusão nas pessoas porque não sabiam quem eram as chefias, quais eram as novas funções”* (ECT).

De acordo com informação documental recolhida, o despacho reitoral referido anteriormente, datado de 08/04/2013, comunicava, entre outras coisas, que já se encontravam reunidas as condições para o arranque do CRSCUP, nomeadamente já se encontrava recrutado o Diretor do CRSCUP e efetuados os processos concursais para a seleção dos dirigentes intermédios, e que o serviço tinha como data de arranque o dia 01 de maio de 2013, fazendo ainda referência que em anexo, era apresentada o mapa dos trabalhadores não docentes a integrar os CRSCUP, num total de 385 colaboradores, e que a reafecção do pessoal era feita sem alteração do vínculo profissional, operando-se para a mesma carreira e categoria, posição e nível remuneratório detido pelo colaborador.

Reforçando a ideia da representante da comissão de trabalhadores da U.Porto, um dos diretores afirmou que os órgãos de gestão central *“não têm autoridade para fazer um despacho e tirar funcionários que concorreram, que têm direitos adquiridos, concorreram para determinada função, determinado local, e dizer-lhes a partir do despacho estes funcionários ficam adstritos a determinado serviço e local, acho que houve uma violação de regras”* (EE). Ainda um outro diretor, relativamente a este assunto, assegurou que os colaboradores foram confrontados com uma situação nova e não sabiam o que lhes ia acontecer, pois *“as pessoas não foram bem informadas”* (EF) quanto ao que iria consistir a mudança.

Por seu turno, apesar de considerar que as informações prestadas não foram as suficientes, um dos diretores considera que *“houve um esforço por parte do Sr. Reitor, do Sr. Administrador e também das direções de dar algumas informações”* (EG).

Ainda no âmbito deste tema, e de acordo com informação prestado por um outro diretor, as coisas correram relativamente bem na sua faculdade, dado ele ter promovido uma reunião com todos os potenciais abrangidos dos SPUP, mas também confirma que, no geral, *“as pessoas sentem que são tratadas como meros números, ninguém lhes explicou o que se espera delas”* (EK).

Assim, nesta divisão, podemos dizer que, no geral, os comentários sugerem que as iniciativas de esclarecimento por parte dos órgãos de gestão, quanto ao que consistia o modelo, e quais é que seriam as mudanças na vida profissional dos colaboradores, não foram as suficientes, ou seja, os colaboradores tinham pouco conhecimento quer do modelo quer da maneira como ele iria ser implementado, e por consequência, desconheciam as repercussões na sua vida profissional.

De acordo com Alvesson e Sveningsson (2008), o conhecimento, o compromisso e a aprendizagem dos funcionários são essenciais para um processo de mudança planeada, pois pode reduzir a resistência e criar uma necessidade ou vontade de mudar entre os funcionários, pelo que o contrário, pode trazer efeitos menos positivos para os novos serviços.

4.3.4.3. Reações dos colaboradores à mudança

Com esta divisão, pretendemos demonstrar as principais reações e sentimentos dos colaboradores quanto às mudanças que surgiram nas suas vidas profissionais.

No âmbito deste contingente, e de acordo com os comentários obtidos através das entrevistas, essencialmente, dos diretores das UOs e da representante da comissão de trabalhadores da universidade, foram descritas algumas reações, por parte dos colaboradores, pouco favoráveis, decorrentes desta mudança organizacional.

Uma das reações descrita por um dos diretores prende-se essencialmente com constrangimentos ao nível das relações hierárquicas, *“pois o facto de a princípio não saber a quem responder, se era ao diretor, se eram aos serviços partilhados...é um grande embaraço”* (EC) para os colaboradores.

Segundo o relato de dois diretores, também surgiu inicialmente a ideia de que, os colaboradores que não fossem alocados à unidade central eram considerados desqualificados, *“tendo-se criado a ideia nas pessoas que só teriam hipótese de progressão se fossem para CRSCUP”* (EJ), ou seja, instalou-se nos colaboradores que ficaram ao nível local, o sentimento de inferioridade e o receio de que não teriam oportunidades de progressão na carreira.

Uma outra reação identificada foi a revolta e resistência à mudança, pois *“as pessoas foram, muitas delas, retiradas dos seus locais de trabalho e isso gera sempre tensões”* (EF).

Alguns colaboradores com esta mudança organizacional tiveram dificuldades pessoais, pois *“ao verem a sua função mudar para o CRSCUP, ao início choravam, porque achavam que isto era uma lista de dispensáveis, que seguiriam para o desemprego”* (EI), ou seja, houve também o medo de já não serem essenciais e serem despedidos.

Respondendo também a esta questão, a representante da comissão de trabalhadores afirmou que, *“as pessoas sentiram que lhes foi retirado o direito de participarem na sua própria vida profissional, e portanto, se uns se manifestaram com maus estares em termos físicos, outros manifestaram-se com mau estar em termos psicológicos. E não só, tomaram a iniciativa de nos reportar situações que iam contra a lei, que nós depois tivemos que explorar para ver se efetivamente correspondiam à verdade”* (ECT).

Assim, no âmbito deste contingente, e de acordo com os comentários obtidos através das entrevistas, de seguida sumarizamos as principais reações à mudança detidas pelos colaboradores afetos ao CRSCUP, onde identificamos entre parênteses a frequência de registo obtidos para cada reação:

- ✓ Ansiedade e insegurança (6);
- ✓ Revolta e resistência à mudança (3);
- ✓ Ideia de que caso não fossem alocados à unidade central, eram considerados desqualificados, ou seja, sentimento de inferioridade (2);
- ✓ Constrangimentos ao nível das relações hierárquicas (1);
- ✓ Medo de serem dispensáveis (desemprego) (1);
- ✓ Mau estar em termos físicos e psicológicos (1);
- ✓ Reporte de situações de ilegalidade (1).

De acordo com as principais reações à mudança, anteriormente apresentadas, podemos dizer que, o sentimento mais anunciado pelos entrevistados foi o sentimento de ansiedade e insegurança percecionado pelos colaboradores, quanto ao que seriam os novos serviços e em que moldes funcionariam.

Segundo o que foi dito na divisão anterior, estas reações de ansiedade, insegurança e resistência à mudança, podem ser um resultado da falta de conhecimento que os colaboradores tinham sobre as repercussões que este novo modelo iria ter na sua vida profissional. De acordo ainda com Alvesson e Sveningsson (2008), num processo de mudança planeada, o descontentamento e a resistência dos funcionários, é devida ao

facto de a dimensão social não ser considerada no processo de mudança, ou seja, os colaboradores não serem ouvidos no decorrer da mudança.

4.3.4.4. Satisfação dos colaboradores

Esta subsecção visa essencialmente analisar a satisfação dos colaboradores integrados no CRSCUP, ainda que, de uma forma muito limitada, dado que não foi feita nenhuma análise exaustiva, apenas nos baseamos nas entrevistas cedidas, pelo que os resultados apresentados nesta subsecção são meramente indicativos.

Assim, e quando questionado sobre este tema, ou seja, sobre a satisfação dos colaboradores, o Sr. Reitor afirmou que os colaboradores que se encontram na unidade central *“estão satisfeitos de um modo geral”* (ER) e que se trata de uma relação bilateral, onde só muda para os serviços partilhados quem estiver de acordo.

Também no âmbito deste assunto, o Sr. Administrador referiu que tinha sido feito à relativamente pouco tempo um questionário aos colaboradores de toda a universidade, no sentido de *“tentar seguir um princípio, a pessoa certa no lugar certo”* e perceber se havia interesse de alguém mudar, ou seja, se havia algum colaborador *“que estivesse integrado nos serviços partilhados e quisesse sair, e quem estava fora se queria entrar”* e a conclusão que chegaram foi que a maioria, *“cerca de 80% está satisfeita”* (EADM), e que existem 49 pessoas do SPUP que gostariam de sair, mas ao mesmo tempo temos 47 pessoas de fora dos SPUP que gostariam de integrar os serviços partilhados. Referiu também que dada a dispersão geográfica que a universidade apresenta, possam existir *“pessoas que por uma questão de localização, pode haver interesse em mudar”* (EADM), mas no geral as pessoas sentem-se bem, e têm esperança no futuro.

O Sr. Administrador adiantou ainda que, existe uma preocupação com a satisfação dos colaboradores e com o nível de desempenho global da universidade, pelo que recentemente foi criada *“uma equipa para a gestão da mobilidade, de forma a conseguirmos satisfazer o interesse dos trabalhadores e ao mesmo tempo das unidades orgânicas, porque também há unidades orgânicas que também estão com carências em determinadas áreas. A nossa esperança é que no final do dia, com pequenos ajustamentos, dar aqui mais um incremento e um contributo, não só para a satisfação das pessoas, como ao nível do desempenho global da universidade”* (EADM).

Com uma outra perceção relativamente à satisfação dos colaboradores, um dos diretores atestou que ao criarem *“o conceito da especialização especialmente*

especializada, tentaram meter cada um no seu compartimento” (ED) fizeram com que, funcionários que tinham competências polivalentes, agora tenham caído numa situação de monotonia, e portanto, estão-se a desperdiçar as competências dos colaboradores.

Também ainda relativamente a este assunto, a representante da comissão de trabalhadores referiu que *“as pessoas sentiram que lhes foi retirado o direito de participarem na sua própria vida profissional”* (ECT), contribuindo assim para a insatisfação dos mesmos.

4.3.4.5. Principais problemas e dificuldades detetados no quotidiano dos colaboradores

O objetivo primordial desta divisão é identificar os principais problemas e dificuldades encontrados no quotidiano dos colaboradores.

Assim, uma das dificuldades apresentas pelo Sr., Reitor foi a falta de recursos humanos na unidade central para desempenhar as várias funções, uma vez que inicialmente não foram efetuadas as mobilidades previstas na primeira fase e *“as pessoas que trabalham na unidade central, durante este tempo, fizeram um esforço muito grande”* (ER).

Quanto aos vários diretores das UOs, decorrente dos seus comentários e afirmações, podemos dizer que, o principal problema identificado por estes, é essencialmente a questão da dupla hierarquia aos quais os colaboradores estão sujeitos, e que abrange essencialmente os que se encontram ao nível das UOs. Estes colaboradores têm a sua dependência hierárquica da linha CRSCUP e depois a sua dependência funcional ao nível unidade orgânica, o que causa muitas vezes incompatibilidade de ordens, trazendo constrangimentos e dificuldades para os colaboradores.

De seguida, e de forma resumida são apresentados as principais observações dos diretores na identificação deste problema, que alimentam a conclusão acima contida:

“A questão da hierarquia é um dos grandes problemas, é uma situação potenciadora de conflitos...” (EB)

“...não saber a quem responder, se era ao diretor, se era aos serviços partilhados... Esta é uma situação sensível para os colaboradores e para o diretor também, principalmente quando não tem alternativas, pois o recurso pode ser utilizado, mas com algumas limitações...” (EC)

“Em termos de avaliação criaram-me uma dualidade em termos de hierarquia, quem manda em quem, hierarquia funcional e hierarquia não funcional.” (ED)

“...dependência hierárquica do CRSCUP e funcional daqui.” (EE)

“...passaram a depender de pessoas diferentes e como não estava nem está claro, na minha opinião, essa questão das hierarquias, eu acho que aí é um problema delicado de resolver...” (EF)

“...parece que ficou subitamente mais impessoal, a pessoa deixou de ser da faculdade e passou a ser do SPUP...Tem que se clarificar a questão hierárquica, pois tornam desconfortável o funcionamento, e depois numa altura que estamos passar, corte salariais, etc., isto agrava.” (EG)

“...responder que sim a dois chefes em que eles diziam coisas ao contrário, isto é absolutamente infernal.” (EH).

“As pessoas instaladas nas faculdades que pertencem ao CRSCUP têm a sua dependência hierárquica da linha CRSCUP e depois a sua dependência funcional ao nível da faculdade, e às vezes com incompatibilidade de ordens, o que causa dificuldades.” (EI)

“Causa constrangimentos, principalmente pela questão hierárquica...” (EK)

Também no mesmo sentido, a representante da comissão de trabalhadores da universidade reforçou a existência deste problema, indicando que *“a questão da hierarquia foi um dos graves problemas na implementação dos serviços partilhados, ou seja, a falta de entendimento entre Reitoria/Direção dos SPUP e os próprios Diretores das escolas provocou uma instabilidade ainda maior nos trabalhadores, que são o elo mais fraco da cadeia. E portanto como não havia entendimento de chefias, sendo que as chefias no fundo se diluíram e se dividiram e passaram a ser bicéfalas, as pessoas não sabiam a quem reportar e isso causa um imenso mau estar, uma grande confusão e tudo isto provoca a ineficiência e ineficácia do serviço”* (ECT).

Adiantou ainda que, existe uma grande sobrecarga para todos os colaboradores, tanto a nível central como local, *“primeiro porque houve escolas que começaram a*

enviar para a reitoria aquilo que antes era feito nas próprias instituições, e não me parece que na reitoria estivessem preparados para aquela carga de trabalho. Por outro lado, para uma pessoa que está na escola, e começa a receber processos de outras escolas para tratar, criaram-se situações muito complicadas, porque se tinham ordens superiores para resolver um assunto que fosse da própria escola, ficavam entre a espada e parede, a qual deveriam dar prioridade, e portanto um deles tinha que ser acumulado” (ECT).

Assim, decorrente da análise apresentada, podemos concluir que os principais problemas que os colaboradores enfrentam no âmbito do CRSCUP, são essencialmente dois:

1. Problemas ao nível da sua dependência hierárquica;
2. Problemas decorrentes do aumento do volume de trabalho.

É no entanto de salientar, e segundo a literatura existente, que muitos dos problemas iniciais que surgem com os colaboradores na implementação de um CSP, deve-se ao facto da adaptação à nova entidade não ser algo imediato, nomeadamente quando se trata das primeiras negociações entre as antigas unidades e o novo centro, dado que pode haver dificuldades iniciais em atuar como fornecedor de serviços interno (Ulbrich, 2006).

4.3.4.6. Houve ajuste dos recursos humanos no âmbito dos CRSCUP?

Dado um dos objetivos estratégicos apresentados para o CRSCUP incidir no ajuste dos recursos às necessidades, consideramos que seria importante aferir neste estudo, no âmbito da vida profissional dos colaboradores, se houve uma diminuição de recursos humanos, ou pelo contrário, no âmbito do SPUP foi verificado o aumento de recursos humanos.

Assim, de forma a obter resultados neste âmbito, foi colocada a questão da seguinte forma, a todos os entrevistados: **Houve a necessidade de ajustar os recursos às necessidades dos vários serviços constituintes dos SPUP?**

Respondendo a esta questão, o Sr. Reitor assegurou que não houve aumento de recursos, *“pelo contrário, têm saído pessoas por reforma, que não têm sido substituídas”* (ER).

Por sua vez, o Sr. Administrador, também afirmou que não se verificou um aumento de recursos, mas sim, uma redução a dois níveis, *“reduzimos ao nível da contratação do outsourcing, nós tínhamos ainda um razoável número de colaboradores, sobretudo na área financeira, a dar apoio naquelas faculdades mais pequenas que não tinham recursos, estamos a falar de 32 colaboradores, e reduzimos isto para metade, aqui houve alguma poupança significativa, mas também foi verificado, com esta crise que nós estamos a passar, o pedido de reformas antecipadas aumentou substancialmente, e portanto todas essas pessoas que têm estado a sair, nós temos estado a conseguir não as substituir”* (EADM).

No que respeita aos diretores, dado o volume de resposta não ser significativo, não nos permite tirar conclusões. Contudo, podemos adiantar que, dois indicaram que não se verificaram ajustes de recursos, e outros dois admitem haver um aumento do número de chefias com a criação dos CRSCUP, tendo um afirmando *“que houve aumento de recursos na universidade do porto, na minha visão, aumento das chefias”* (EC) e outro dito que não foi observável o aumento de recursos humanos *“a não ser o aumento das chefias para esse organismo”* (ED).

Confrontando ainda, estes comentários com o da representante da comissão de trabalhadores, esta considera que “ *não houve nem um aumento nem diminuição dos recursos humanos*” (ECT).

Assim, e de acordo com o Sr. Administrador, podemos finalizar dizendo que, não houve um aumento dos recursos humanos, pelo contrário, verificou-se a uma redução a dois níveis, redução ao nível da contratação por *outsourcing*, e redução ao nível dos colaboradores que foram para a reforma, e que não estão a ser substituídos. Acrescentando no entanto que, e apesar de poder não significar um aumento dos recursos humanos no global, dois dos diretores consideram que houve um aumento das chefias.

A redução da contratação por *outsourcing* é um dos benefícios que este modelo de gestão pode oferecer, pois ao aproveitar o conhecimento e a cultura já existente na organização é possível reduzir a subcontratação de terceiros, servindo o CSP como prestador de serviços localizado dentro da organização, recorrendo para isso a recursos internos (Ulbrich, 2006). De acordo ainda com Christopher Hood (1991), a redução dos recursos humanos corresponde também a uma das mega tendências para uma nova Administração Pública, ou seja, existe a tentativa de abrandar o crescimento do sector administrativo em termos de despesa pública e o número de funcionários.

4.3.5. Desafios do CRSCUP

Nesta penúltima secção, pretendemos identificar quais os desafios que o CRSCUP apresenta, ou possa vir a enfrentar. Para tal, contámos com os depoimentos dos membros constituintes do Conselho Coordenador dos CRSCUP.

De acordo com o Sr. Reitor, um dos desafios reside ainda na necessidade de os dirigentes máximos de cada unidade orgânica perderem a noção de que só se consegue gerir se tiverem ao seu lado os colaboradores.

Adiantou ainda que “*está a ser feita uma plataforma comunicacional, que tem que suportar todo o trabalho de serviços partilhados, e isso desmaterializa praticamente todo o trabalho, e estamos convencidos que vai ser um avanço muito grande, e que vai eliminar muitos dos problemas. Esta plataforma dá ao dia e à hora, onde está, como está o processo... Com a plataforma estou convencido que vai melhorar*” (ER).

Por seu turno, para o Sr. Administrador é necessário alinhar a confiança dos intervenientes e criar uma cultura de serviço, e para tal “*estamos a fazer seminários por grupos*” (EADM), no sentido de colmatar esses dois fatores.

Num futuro próximo, um dos desafios poderá passar por “*reduzir o número de tesourarias, e colocar por exemplo uma tesouraria por polo*” (EADM).

Por sua vez, os desafios apresentados pelos diretores são diversos, pelo que de seguida sumariamos os principais desafios identificados, por faculdades¹:

A	Têm que ser reequacionadas as formas de funcionamento, a maneira como as chefias intermedias se relacionam, com as pessoas que dirigem.
C	Clarificar a questão das hierarquias, os procedimentos, e racionalizar

¹ Os desafios apontados, têm por base as transcrições apresentadas na “Grelha de análise de conteúdo” - “Desafios do CRSCUP”, constante do anexo 4.

	as respostas em tempo eficaz. Tem de existir os recursos humanos necessários nas escolas para se dar resposta às necessidades. É necessário existir uma relação correta e equilibrada entre os serviços centrais e os serviços locais, e que vá de encontro com os procedimentos do diretor de cada escola, o reitor e a equipa reitoral, tendo em conta a realidade de cada escola.
D	Tem que se ter em conta o grau de satisfação das pessoas, para o bem dos serviços.
E	Tem que haver uma uniformização de princípios entre as faculdades, mas que as apoie e não as diminua. A adesão aos serviços partilhados tem de ser com base numa necessidade sentida.
F	Tem que se fazer um diagnóstico das necessidades das diferentes faculdades e mesmo dos serviços autónomos e respetiva ligação aos serviços prestados pelos serviços partilhados. Deve-se identificar os processos que devem ser tratados ao nível central e ao nível local. Definir interlocutores privilegiados para cada unidade orgânica e serviços autónomos de entre os quadros dos serviços partilhados. Deverá existir um reporte mensal identificando os níveis do serviço prestado, para que seja possível verificar o que está ou não bem.
G	Deverá ser clarificada a questão hierárquica e a proximidade da gestão, para que os colaboradores sintam mais efetividade e mais proximidade. Diminuir o tempo de demora, evitando o entupimento dos processos de decisão.
H	Repor os serviços de proximidade.
I	Ter serviços de manutenção comuns, por polo.
J	A partilha de recursos deve ser uma estrutura de retaguarda, para quando existem dúvidas, e não uma imposição. Tem de ser automatizadas as rotinas, para que as pessoas façam melhor o seu trabalho.
K	Clarificar e redefinir a estratégica dos SPUP. Tem que se ter em consideração as especificidades de cada escola.

Relativamente ainda a este assunto, o Sr. Administrador afirmou que a criação dos serviços partilhados *“é um processo irreversível. Porque se nós quiséssemos agora voltar à situação inicial, nos íamos precisar de contratar mais 20 a 30% de pessoas para conseguir responder ao mesmo nível”* (EADM).

Assim, e confrontando os comentários dos diretores, com esta afirmação do Sr. Administrador, estes apesar de considerarem que os serviços ainda apresentam muitos desafios, e que terão que se acautelar algumas situações, como demonstrado nos desafios anteriores, chegamos à conclusão que a maioria dos diretores (seis em onze) considera que o CRSCUP deve continuar, e não propõem que se extinga, conforme podemos constatar pelas opiniões expostas a seguir:

“Eu acho que devem continuar, mas tem que ser reequacionadas as opções...”
(EA)

“Eu não proponho que se extinga os SPUP...” (ED)

“...acho que não deve ser abandonada a ideia de partilhar serviços...” (EE)

“...concordo que temos que avançar decisivamente.” (EG)

“Há que continuar a construir os CRSCUP.” (EI)

“...ele é fundamental que continue a existir...” (EK)

4.3.6. Mudança planeada Vs. Mudança emergente

Esta secção tem como objetivo tentar dar resposta à última questão de investigação, ou seja aferir se a mudança organizacional ocorrida na U.Porto, se tratou de uma mudança planeada ou de uma mudança emergente.

De acordo com a revisão literária percorrida, a mudança planeada é vista como uma mudança que ao nível organizacional é estabelecida como um processo planeado, gerido e destinado a conduzir a organização de um estado A para um estado B (Cunha e Rego, 2002).

Por sua vez, a mudança emergente é algo que resulta de uma variedade de decisões e ações operacionais e administrativas tomadas diariamente pelos membros da organização (Alvesson e Sveningsson, 2008).

Assim, e tendo por base a informação referenciada nas secções anteriores, nomeadamente, recorrendo a algumas das considerações do Sr. Reitor e do Sr. Administrador da U.Porto, no que concerne ao processo de definição e criação do modelo de serviços partilhados, podemos observar que esta se tratou de uma mudança planeada.

De acordo com o Sr. Reitor *“o centro de recursos e serviços comuns foi criado pelos estatutos da universidade, depois tivemos que os por a funcionar...porque pensamos plenamente que tem uma função muito importante na qualidade de serviços”* (ER).

Este não foi um processo que foi emergindo no dia-a-dia, das necessidades que vão aparecendo, sem intenção de se fazer mudança, mas antes, um processo que foi pensado, planeado, negociado e concebido com o intuito de produzir alterações na estrutura organizativa da Universidade.

Conforme podemos constatar por uma das afirmações do Sr. Administrador da Universidade, este modelo surgiu de um processo de negociação, onde houve a preocupação em conceber um novo modelo de gestão, no âmbito do CRSCUP:

“Este modelo foi fruto de um processo de negociação. Nós preferíamos se calhar um modelo um bocadinho diferente, outros preferiam outro. Temos de enaltecer o trabalho de alguns diretores, que apesar de terem uma visão diferente, disponibilizaram-se, sentamos e decidimos. Agora é um processo que se arrasta no tempo, encontramos aqui um modelo equilibrado, que não era aquilo que nós desejamos, mas é um modelo que acreditamos que vamos conseguir obter daqui bons resultados” (EADM).

Relativamente ao nosso estudo, admitimos que o mesmo partiu da suspeita que estaríamos perante uma mudança planeada, pelo que o nosso foco inicial foi o de explorar esse assunto.

Como podemos apurar da análise e exposição dos dados, e uma vez que se trata de uma mudança planeada, é possível verificar uma grande diversidade de perspetivas e decisões ao nível local, e onde se destacam as tensões entre a dimensão central e a dimensão local, referindo mesmo o Sr. Reitor que *“foi um processo complicado com muitas oposições contra a entrada em funcionamento”* onde *“há sempre resistência por parte de alguns”* (ER).

Conforme foi demonstrado, esta mudança não é uma visão partilhada dentro da organização, pois existem diferentes visões ao nível local, o que gera sempre resistência à mudança. Para tal, Lewin (1951) sugere que antes de se concretizar a mudança é necessário descongelar as rotinas existentes e desestabilizar o *status quo* do grupo, de forma a poder ser reduzido o atrito e a resistência.

Apesar de a maioria dos diretores considerar que durante as várias fases de implementação do projeto, houve interação dos órgãos de governo central com os diretores da UOs, alguns admitiram que essa interação não foi a suficiente, tendo os processos decorrido de uma forma pouco clara e transparente. Assim, e para que numa mudança planeada seja possível reduzir a tensão entre a dimensão central e a dimensão local é necessário que os órgãos de gestão trabalhem em conjunto no diagnóstico do estado da organização (Lewin, 1951, *in* Alvesson e Sveningsson, 2008), pelo que a falta de interação entre os órgãos de governo central e os diretores da UOs pode ter sido um

dos motivos para que esta mudança não seja uma visão partilhada dentro da organização.

E o mesmo se aplica aos colaboradores, pois a falta de conhecimento por parte destes quanto ao que consistiam os novos serviços e quais as repercussões nas suas vidas profissionais, teve influência na sua atitude perante esta mudança organizacional, pois num processo de mudança planeada, o descontentamento e a resistência dos funcionários, é devida ao facto de a dimensão social não ser considerada no processo de mudança, ou seja, os colaboradores não serem ouvidos no decorrer da mudança (Alvesson e Sveningsson, 2008).

Assim, e recorrendo à Teoria das Relações Humanas, mais especificamente à Escola Dinâmica de Grupo concebida por Kurt Lewin (1951), podemos dizer que neste momento esta mudança organizacional ainda se encontra no estado “*change*”, na medida em que ainda se está a passar por uma fase de transição, onde é necessário consolidar a aprendizagem de novos elementos nas rotinas de todos e envolver as pessoas, para que seguidamente, seja possível mudar para um novo estado, o “*freezing*”, de forma a se estabilizar o novo estado e poderem obter os resultados desejados.

5. Considerações Finais

Neste último capítulo, e em jeito de conclusão, pretende-se retirar as principais considerações dos resultados expostos no capítulo anterior e evidenciá-los nesta divisão, a que se seguirá a apresentação das limitações do estudo, e as nossas sugestões para investigações futuras.

5.1. Conclusão

O problema central desta investigação é conhecer o racional da mudança organizacional ocorrida na U.Porto, ou seja, o que está por de trás desta mudança, quais os principais fatores que levaram à implementação do modelo de serviços partilhados e quais os primeiros resultados decorrentes dessa implementação.

Assim, e de forma a abranger os vários ângulos desta investigação, iremos percorrendo as nossas questões de investigação enunciadas no capítulo anterior, tentando apresentar, para cada uma delas, as principais conclusões.

Respondendo à primeira questão de investigação, ou seja, qual a natureza desta mudança organizacional, podemos concluir, e em consonância com o que é sugerido pela literatura, que se trata de uma natureza estratégica no sentido de promover uma prestação de serviços transversais de qualidade a toda a U.Porto, com carácter economicista, que visa a racionalização dos custos e recursos associados, mas que ao mesmo tempo se insere numa política centralista, que retira decisão e autonomia às UOs constituintes da U.Porto.

Apesar de a maioria dos diretores das UOs considerar que é importante existirem serviços partilhados na U.Porto, esta mudança organizacional não é fruto de uma visão

partilhada por toda a organização, pois existe uma heterogeneidade de perspetivas ao nível local, que fomentam a resistência à mudança.

Tentando responder à terceira questão deste estudo, ou seja, perceber se houve uma ativa interação dos órgãos de governo central com os diretores das UOs, constatou-se que a maioria dos diretores admite que, durante as várias fases de implementação do projeto de serviços partilhados, houve interação dos órgãos de governo central com os vários diretores. Salvaguardando-se no entanto que, alguns dos diretores admitiu que essa interação não foi assim tanta quanto a que deveria ter sido, ou seja, não foi a suficiente para que os processos tenham decorrido de uma forma clara e transparente, o que pode estar relacionado diretamente com o facto de não haver uma visão partilhada dentro da organização, pois de acordo com Lewin (1951) num processo de mudança planeada é necessário que os órgãos de gestão trabalhem em conjunto no diagnóstico do estado da organização, de forma a reduzir a tensão entre a dimensão central e a dimensão local (Lewin, 1951, *in* Alvesson e Sveningsson, 2008).

Outra das questões levantadas por este estudo prende-se com o processo de escolha dos serviços a integrar o CRSCUP, e aqui podemos dizer que o serviço que levantou mais hesitações e dificuldades foi o serviço de recursos humanos, na medida em que, não havia consenso quanto à sua inclusão. Em contrapartida, o serviço que reuniu mais consenso quanto à sua integração nos serviços partilhados, é o serviço de apoio jurídico. Quando questionados quanto à possibilidade de inclusão de outros serviços nos CRSCUP, a maioria dos entrevistados concorda com a não incorporação de mais serviços, admitindo que carga que os CRSCUP apresentam já é suficiente. Ainda assim, dois dos diretores afirmaram que um dos serviços que deveria ter sido incorporado era o SIGARRA.

No que concerne ao funcionamento atual dos serviços que o CRSCUP oferece, apurámos que o serviço que apresenta maiores debilidades ao nível do funcionamento é o serviço de recursos humanos, nomeadamente, ao nível da demora nos tempos de resposta. Por sua vez, o serviço que é reconhecido por todos como sendo o que está a operar melhor é o serviço de apoio jurídico.

Confrontando os diretores com os objetivos e efeitos pretendidos com este modelo de gestão, podemos concluir que a maioria considera que ainda não são observáveis a maior parte dos resultados pretendidos, tendo estes identificado os principais problemas que impossibilitam a eficiência e eficácia dos serviços prestados. Alguns desses problemas são essencialmente, o aumento da burocracia dos procedimentos, o aumento dos tempos de demora nas respostas e dos tempos de decisão, a diminuição da gestão de proximidade, dificuldades ao nível das relações hierárquicas e a escassez de exploração de economias de escala.

Um outro problema identificado deve-se a uma gestão generalista, que não tem em atenção as especificidades de cada escola. Representando a Universidade uma pluralidade de saberes, que envolve diferentes áreas do conhecimento, é necessário ter em atenção a homogeneização desmedida, uma vez que não devem ser esquecidas as especificidades de cada faculdade, por forma a não condicionar o funcionamento de nenhuma delas.

Ainda um outro problema mencionado deve-se ao facto de ainda não ser observável uma redução de custos, contradizendo assim o que nos é sugerido por Quinn *et al.* (2000), pois estes autores admitem que um dos principais benefícios encontrados com a implementação de um CSP é a redução de custos e o aumento do desempenho.

No entanto, são também reconhecidos por alguns diretores, resultados positivos no âmbito deste projeto, nomeadamente, a melhoria das soluções apresentadas pelos serviços jurídicos, uma maior qualidade e harmonização de critérios nas contratações de recursos humanos e uma maior capacidade para identificar erros ao nível dos serviços financeiros.

Quanto aos colaboradores afetos ao CRSCUP, e de acordo com a maioria dos comentários dos entrevistados, as mudanças ocorridas ao nível do local/posto de trabalho e desempenho de funções não foram expressivas, pois a maioria dos funcionários continuam fisicamente nas UOs, apesar de pertencerem aos SPUP, logo, podemos concluir que não houve muitas mudanças na vida profissional dos colaboradores, a este nível.

Concluimos ainda que, aquando do processo de implementação dos serviços partilhados, não foram promovidas as iniciativas suficientes de esclarecimento por parte

dos órgãos de gestão aos colaboradores, quanto ao que consistia o modelo e quais é que seriam as mudanças na sua vida profissional, principalmente aos colaboradores que se encontravam ao nível local, pois a maioria desconhecia o processo e as respetivas repercussões na sua vida profissional. E portanto, decorrente dessa falta de conhecimento, os colaboradores expressaram algumas reações menos positivas, de onde se destaca o sentimento de ansiedade e insegurança percebido por estes, quanto ao que seriam os novos serviços e em que moldes funcionariam. De acordo com Alvesson e Sveningsson (2008), num processo de mudança planeada, o descontentamento e a resistência dos funcionários, é devida ao facto de a dimensão social não ser considerada no processo de mudança, pelo que, no caso do CRSCUP a prestação ajustada de esclarecimento aos colaboradores, poderia ter evitado muitos destes sentimentos.

Relativamente à satisfação dos colaboradores integrados no CRSCUP, dado não termos efetuado uma investigação exaustiva a este nível, não nos permite tirar conclusões, apenas podemos referir que, de acordo com o Sr. Administrador da Universidade, foi aplicado há pouco tempo um questionário aos colaboradores, e do qual se aferiu que 80% dos colaboradores se encontra satisfeito. Este referiu ainda que, uma das preocupações da universidade é o grau de satisfação dos seus colaboradores, pelo que recentemente foi criada uma equipa para a gestão da mobilidade, de forma colocar a *“a pessoa certa no lugar certo”* (EADM).

Ainda relativamente aos colaboradores, aferimos que os principais problemas e dificuldades encontrados no seu quotidiano, devem-se essencialmente ao aumento do volume de trabalho e à questão da dupla hierarquia a que estão sujeitos, e que abrange essencialmente os que se encontram ao nível das UOs. Estes colaboradores têm a sua dependência hierárquica da linha CRSCUP e depois a sua dependência funcional ao nível unidade orgânica, o que causa muitas vezes incompatibilidade de ordens, trazendo constrangimentos e dificuldades para os colaboradores.

Em jeito de finalização da nossa sexta pergunta de investigação, podemos ainda dizer que, com a implementação do CRSCUP, não se verificou um aumento dos recursos humanos, nem uma diminuição muito significativa dos mesmos, tendo contudo, o Sr. Administrador da universidade afirmado que houve uma redução a dois

níveis, redução ao nível da contratação do *outsourcing*, e redução ao nível dos colaboradores que foram para a reforma, e que não estão a ser substituídos.

Relativamente aos desafios que o CRSCUP apresenta, e de acordo com o Sr. Reitor e o Sr. Administrador da Universidade, o desafio principal passa por alinhar a confiança dos intervenientes e criar uma cultura de serviço.

Por sua vez, e quando questionados sobre esta problemática, os desafios mais enunciados pelos diretores das UOs prendem-se essencialmente com a necessidade de clarificar a questão das hierarquias, racionalizar as respostas em tempo eficaz, evitando o entupimento dos processos de decisão, repor a proximidade da gestão, fazer um diagnóstico das necessidades das diferentes faculdades e mesmo dos serviços autónomos e respetiva ligação aos serviços prestados pelos serviços partilhados, clarificando e redefinindo a estratégia do CRSCUP, aumentar o grau de satisfação das pessoas, automatizar as rotinas e os procedimentos e ter em consideração as especificidades de cada escola. Mas, apesar de considerarem que os serviços ainda apresentam muitos desafios, e que terão que se acautelar algumas situações, chegamos à conclusão que a maioria dos diretores considera que o CRSCUP deve continuar a existir.

Por último, e dando resposta à última pergunta de investigação, que pretende perceber se esta mudança organizacional é uma mudança planeada ou uma mudança emergente, podemos afirmar que a mesma se trata de uma mudança planeada, na medida em que se tratou de um processo que foi pensado, planeado, negociado e concebido com o intuito de produzir alterações na estrutura organizativa da Universidade, conforme ficou demonstrado ao longo deste estudo. Conforme já mencionamos no capítulo anterior, este é também um exemplo de uma mudança planeada, de onde é possível perceber uma grande heterogeneidade de visões e decisões ao nível local, e onde se destacam as tensões entre a dimensão central e a dimensão local, durante e após o processo de implementação do CRSCUP.

5.2. Limitações do Estudo e Sugestões para Investigações Futuras

O presente estudo apresenta algumas limitações metodológicas, que devem ser tidas em consideração.

Uma das suas limitações reside no facto de este estudo não seguir um propósito longitudinal, pois como os serviços partilhados ainda são algo bastante recente, não nos foi possível efetuar comparações quanto aos resultados apresentados, tendo por base diferentes períodos da vida dos serviços.

Uma outra limitação do estudo deve-se ao facto de este se tratar de um estudo de um caso único, não havendo por isso comparação com outros organismos existentes, ocupando-se apenas da evolução de uma única instituição.

É também de salientar que não foi possível efetuar uma análise detalhada de como decorreu o processo em cada unidade orgânica, pelo que identificámos aqui também uma limitação.

Ainda uma outra restrição pode estar relacionada com a amostra, na medida em que, ou porque houve em algumas respostas escassez de informação por parte dos entrevistados, ou porque focaram realidades diferentes do mesmo problema, pelo que em algumas situações não nos foi possível obter uma amostra baseada nas impressões da totalidade dos entrevistados, e noutras situações inviabilizou o tratamento de alguns dados.

Uma outra limitação advém do facto de os resultados apresentados sobre a vida profissional dos colaboradores afetos ao CRSCUP, terem sido retirados a partir dos comentários dos vários entrevistados, ou seja, a partir dos comentários dos órgãos de gestão da universidade e das UOs e da representante da comissão de trabalhadores, não tendo estes sido auscultados.

Futuramente, seria interessante partir desta abordagem para outras investigações sobre o tema, na medida em que este estudo simboliza apenas um pequeno contributo.

Assim, uma das nossas sugestões para investigação futura seria um estudo num só período de tempo, como neste caso, mas aplicado a mais do que uma organização, permitindo comparações que se revelassem importantes para a implementação desta tipologia de modelo de serviços.

Uma outra sugestão incide num estudo longitudinal e evolutivo, ou seja, partindo do nosso estudo, e aquando dos serviços atingirem uma maturidade suficiente da qual já se possa aferir a eficiência e eficácia dos mesmos, poderá ser efetuado um levantamento que evidencie e demonstre a evolução do CRSCUP.

Uma última sugestão de investigação futura, pode estar ligada com o estudo exaustivo acerca da satisfação dos colaboradores afetos ao CRSCUP, evidenciando os fatores que possam afetar a satisfação no trabalho dos colaboradores neste tipo de modelo de gestão.

Em conclusão, esta dissertação não deve ser vista como um trabalho de investigação concluído, mas antes como uma etapa que deverá ser incrementada em estudos posteriores, pois sendo esta temática ainda pouco estudada, mas interessante e pertinente, existem muitas vertentes que podem ser exploradas para uma melhor compreensão deste tipo de modelo de gestão

Bibliografia

- Alvesson, M., e S. Sveningsson (2008), *Changing Organizational Culture – cultural change work in progress*, 1ª Ed., Oxford: Routledge.
- Bardin, L. (2013). *Análise de Conteúdo*, Lisboa: Edições 70.
- Bergeron, B. (2003), *Essentials of shared services*, New York: John Wiley & Sons.
- Bogdan, R. e S. Biklen (1994), *Investigação Qualitativa em Educação*, Coleção Ciências da Educação, Porto: Porto Editora
- Bravo, M. e L. Eisman (1998), *Investigación Educativa*, 3ª Ed., Sevilha: Ediciones Alfar.
- Cunha, M. e A. Rego (2002), “As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente”, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Vol. 1(2), pp. 22-30.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., e C. Cabral-Cardoso (2007), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 6ª Ed., Lisboa: RH Editora.
- Denhardt, R. e J. Denhardt (2000), “The New Public Service: Serving Rather than Steering”, *Public Administration Review*, Vol. 60, pp. 549–559.
- Eisenhardt, K. (1989), “Building theories from case study research”, *The Academy of Management Review*, Vol. 14, Nº 4, pp. 532 – 550.
- Ferreira, C., Bresciani, L. e L. Mazzali (2010), “Centros de Serviços Compartilhados: da experiência britânica às perspectivas de inovação na gestão pública brasileira”, *Revista do Serviço Público (RSP)*, Vol. 61, Nº4, pp. 387-403.
- Flick, U. (2004), *Introducción a la investigación cualitativa*, Madrid: Morata.

- Fontana, A. e J. Frey (1994), “Interviewing: the art of science”, in *Handbook of qualitative research*, N. Denzin e Y. Lincoln (editors), pp. 361-376, London: Sage Publications.
- Gadbois, G. (2012), “Shared Services,” in L. Côté and J.-F. Savard (editors), http://www.dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/17/Index_par_mot.enap?by=word&id=7, acessado em 23 de novembro de 2013.
- Guba, E. e Y. Lincoln (1994), “Competing paradigms in qualitative research”, in *Handbook of qualitative research*, N. Denzin e Y. Lincoln (editors), pp. 105-117, London: Sage Publications.
- Hood, C. (1991), “A Public Management for All Seasons?”, *Public Administration*, Vol. 69, Nº1, pp. 3-19.
- Hood, C. (1995), "The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a Theme", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20(2/3), pp. 93-109.
- Hood, C., James, O., Jones, G., Scott, C., e T. Travers (1998), “Regulation Inside Government: Where New Public Management Meets the Audit Explosion”, *Public Money & Management*, Vol. 18, pp. 61-69.
- Ivancevich, J., e M. Matteson (1999), *Organizational Behavior and Management*, 5ª Ed., Irwin: McGraw-Hill.
- Janssen, M. e A. Joha (2006), “Motives for establishing shared service centers in public administrations”, *International Journal of Information Management*, Vol. 26, Nº 2, pp. 102-115.
- Kettl, D. (2000), *The Global Public Management Revolution*, Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., e G. Boutin (1994), *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*, Lisboa: Instituto Piaget.
- Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, New York: Harper & Row.

- Meirinhos, M. e A. Osório (2010), “The case study as research strategy in education”, *EduSer: revista de educação*. ISSN 1645-4774. Vol. 2 (2), pp. 49-65.
- Merriam, S. (1998), *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Osborne, D. e T. Gaebler (1992), *Reinventing Government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, Reading, MA: Addison-Wesley Publishers.
- Pollitt, C. (1990), *The new managerialism and the public services: the Anglo American experience*, Oxford: Basil Blackwell.
- Pollitt, C. (1995), “Justification by Works or by Faith? Evaluating the New Public Management”, *Evaluation*, Vol. 1, N°2, pp.133-154.
- Poole, M., Van de Ven, A., Dooley, K. e M. Holmes (2000), *Organizational Change and Innovation Processes: Theory and Methods for Research*, New York: Oxford University Press.
- Portal da Reitoria da Universidade do Porto, “*Serviços Partilhados da Universidade do Porto*”, http://sigarra.up.pt/spup/pt/web_page.inicial, acedido pela última vez em 2 de setembro de 2014.
- Portal da Universidade do Porto, “*Sobre a U.Porto*”, http://sigarra.up.pt/up/pt/web_base.gera_pagina?P_pagina=122225, acedido pela última vez em 2 de setembro de 2014.
- Portal da Universidade do Porto, “*SPUP - Serviços Partilhados da U.Porto*”, http://sigarra.up.pt/up/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=1006607, acedido pela última vez em 2 de setembro de 2014.
- Quinn, B., Cooke, R. e A. Kris (2000), *Shared Service: Mining for Corporate Gold*, London: Financial Times Press.

- Quivy, R., e L. Campenhoudt (2003), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rocha, J. (1991), *Princípios de Gestão Pública*, Lisboa: Editorial Presença.
- Schulman, D., Harmer, M., Dunleavy, J. e J. Lusk (1999), *Shared services: adding value to business units*, New York: John Wiley & Sons.
- Schulz, V., Hochstein, A., Ubernickel, F. e W. Brenner (2009), “Definition and classification of IT-shared-service-centre”, *Proceedings of the 15th Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, San Francisco, August 6-9.
- Stake, R. (1995), *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stake, R. (1999), *Investigación con estudio de casos*, Madrid: Morata.
- Ulbrich, F. (2006), "Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement", *Business Process Management Journal*, Vol. 12, Nº 2, pp.191-205.
- Vala, J. (1986), “A análise de conteúdo”, in *Metodologia das Ciências Sociais*, A. Silva e J. Pinto (editors), pp. 101-128, Porto: Edições Afrontamento.
- Valles, M. (1997), *Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión metodológica y práctica profesional*, Madrid: Editorial SÍNTESIS, S.A.
- Van de Ven, A., e M. Poole (1995), “Explaining development and change in organizations”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 510-540.
- Van der Linde, T., Boessenkool, A., e C. Jooste (2006), “Understanding Shared Services”, *Acta Commercii Journal*, pp. 173-187.
- Vásquez. R., e R. Angulo (2003), *Introducción a los estudios de casos. Los primeros contactos con la investigación etnográfica*, Málaga: Ediciones Aljibe.

- Weick, K. (2000), “Emergent change as a universal in organizations” in *Breaking the code of change*, Beer, M. e N. Nohria (editors), pp. 223-360. Boston: Harvard Business School Press.
- Weick, K., e R. Quinn (1999), “Organizational Change and Development” *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, pp. 361-86.
- Yamamoto, H. (2003), “New Public Management - Japan’s practice”, *IIPS Policy Paper*, N° 293E, January 2003.
- Yin, R. (2002), *Case Study Research: Design and Methods*, 3ª Ed., London: SAGE Publications.

Anexos

Anexo 1 – *E-mail* genérico de pedido de colaboração no estudo

Exmo. Sr.

Prof. Doutor XXX,

Sou estudante do Mestrado em Economia e Administração de Empresas da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, e no presente encontro-me a desenvolver um estudo, no âmbito da minha dissertação de mestrado, sobre a implementação do modelo de serviços partilhados na Universidade do Porto.

Neste sentido, venho por este meio solicitar a marcação de uma entrevista com o Professor, dado ser de grande relevância para este estudo o depoimento na primeira pessoa do XXX da Universidade do Porto.

Agradeço desde já a atenção dispensada, ficando ao dispor para qualquer esclarecimento adicional.

Com os melhores cumprimentos,

Sónia Carvalho

Anexo 2 – Guiões de apoio ao entrevistador

Anexo 2.1. Guião – Entrevista ao Reitor e ao Administrador da Universidade do Porto

1. Quais as principais realizações que destaca até ao momento, no âmbito deste projeto?
2. Quais as principais vantagens que vê na implementação deste tipo de modelo?
3. Já é possível nesta fase visualizar resultados quanto à harmonização de critérios e otimização da eficiência?
4. Pode p.f. falar-nos um pouco da escolha deste modelo e em que consistiu o processo de implementação, nomeadamente as várias fases?
5. Foram óbvios os serviços de apoio a realizar pelo Centro? Com que base foram escolhidos os serviços a incorporar os SPUP? Numa 1ª fase do projeto falou-se também em incorporar os serviços de gestão académica e de estudantes, relações internacionais e mobilidade, comunicação, cultura e imagem, entre outros, o que inviabilizou essa incorporação?
6. Um dos principais objetivos mencionados com a implementação dos SPUP é a harmonização e consistência de critérios, nomeadamente nas normas administrativas e de suporte, no todo da U.Porto. Neste sentido, gostaria de lhe perguntar qual o porquê desta necessidade de harmonização? Quais as áreas em que era mais evidente essa necessidade?
7. Esta mudança foi fruto de uma preocupação apenas dos órgãos de governo central, ou em vez disso, teve origem nas unidades orgânicas?
8. Acha que esta mudança é uma visão partilhada dentro da organização? Verificou-se alguma resistência à mudança por parte dos vários intervenientes?
9. Relativamente aos colaboradores que foram alocados aos vários serviços constituintes dos SPUP, houve mudanças substanciais relativamente à vida profissional de cada um (novos locais e postos de trabalho, desempenho de outras funções)? Verificaram-se dificuldades quanto à integração dos colaboradores? Houve a necessidade de ajustar os recursos às necessidades dos vários serviços constituintes dos SPUP?
10. Quais os principais desafios/dificuldades que os SPUP tem enfrentado?

Anexo 2.2. Guião – Entrevista aos Diretores das Unidades Orgânicas da Universidade do Porto

1. Qual o posicionamento da faculdade relativamente à implementação dos serviços partilhados na Universidade do Porto?
2. Na sua opinião quais é que foram as reais motivações que levaram à escolha e implementação deste modelo? Ou seja, consegue identificar a natureza desta mudança organizacional?
3. Quanto às várias fases de implementação do projeto, houve uma ativa interação dos órgãos de governo central com os Diretores da Unidades Orgânicas? Esta mudança foi fruto de uma visão partilhada por todos?
4. De grosso modo, estes novos serviços têm como objetivos estratégicos a prestação de serviços transversais de qualidade e em tempo oportuno às Unidades Orgânicas, permitindo a aplicação de princípios de harmonização e consistência de critérios, bem como, a minimização dos custos associados a estas funções. Assim perguntava-lhe se até ao momento, já é possível verificar os efeitos pretendidos com este modelo de gestão?
 - a. (se a resposta for negativa) Mas acha que será possível visualizar todos estes benefícios num futuro próximo, ou considera que os objetivos propostos para este modelo são inatingíveis? Verificou alguma diminuição na qualidade dos serviços prestados? Se sim, em que áreas?
 - b. (se a resposta positiva) Poderia p.f. especificar quais as áreas onde são visualizáveis melhorias?
5. Concorde com a escolha dos serviços de apoio a realizar pelo Centro? Ou considera que deveriam incorporar outros serviços?
6. Relativamente aos colaboradores que foram alocados aos vários serviços constituintes dos SPUP, verificou mudanças substanciais relativamente à vida profissional de cada um (novos locais e postos de trabalho, desempenho de outras funções)? Verificaram-se dificuldades quanto à integração dos colaboradores? Houve a necessidade de ajustar os recursos às necessidades dos vários serviços constituintes dos SPUP?
7. Quais os principais debilidades/desafios que os SPUP apresentam, ou possam vir a enfrentar? Considera que poderia existir um modelo de gestão mais eficiente e eficaz do que este? (Em que medida seria possível melhorar este modelo de gestão?)

Anexo 2.3. Guião – Entrevista à Representante da Comissão de Trabalhadores da Universidade do Porto

1. Quanto às várias fases de implementação do projeto, houve alguma preocupação/iniciativa por parte dos órgãos de gestão (central ou local) em esclarecer os colaboradores quanto ao que consistia o novo modelo, e quais seriam as mudanças que estavam implícitas?
2. Relativamente aos colaboradores que foram alocados aos vários serviços constituintes dos SPUP, verificou mudanças substanciais relativamente à vida profissional de cada um (novos locais e postos de trabalho, desempenho de outras funções)?
3. Verificaram-se dificuldades quanto à integração dos colaboradores? Quais os principais problemas que têm sido apresentados por parte dos colaboradores afetos aos SPUP?
4. Uma das questões que tem sido focado pelos vários diretores das unidades orgânicas é a questão da dupla hierarquia, que traz muitos constrangimentos para os trabalhadores e diretores. Tem ouvido muitas queixas nesse sentido?
5. Quais as áreas onde as dificuldades têm sido maiores?
6. Houve a necessidade de ajustar os recursos às necessidades dos vários serviços constituintes dos SPUP, ou pelo contrário, houve aumento de recursos humanos?

Anexo 3 – Transcrições das entrevistas

Anexo 3.1. Transcrição integral da entrevista efetuada ao Reitor e ao Administrador da Universidade do Porto

Entrevistados: Reitor da Universidade do Porto e Administrador da Universidade do Porto	
Data da entrevista: 3 de abril de 2014	
Local da entrevista: Reitoria da Universidade do Porto	
Duração da entrevista: 39 minutos	
Pergunta	Quais as principais realizações que destaca até ao momento, no âmbito deste projeto? E quais as principais vantagens que vê na implementação deste tipo de modelo?
Entrevistado	Resposta
Reitor	<i>O projeto de facto já começou há 3 anos, o centro de recursos e serviços comuns foi criado pelos estatutos da universidade, depois tivemos que o por a funcionar, depois foram criados os estatutos dos próprios serviços comuns pelo conselho geral ainda anterior e deu-se início do processo de entrada em funcionamento, foi um processo complicado com muitas oposições contra a entrada em funcionamento, mas nós procuramos por a funcionar, porque pensamos plenamente que tem uma função muito importante na qualidade de serviços, em primeiro lugar, e em segundo lugar, porque pode vir a significar poupanças no futuro, evitando a duplicação das ações que se realizavam. Eu penso que, apesar de só ter começado em maio, de maneira ainda limitada porque não foram libertados os meios, as pessoas que tínhamos combinado na altura, mas agora creio que finalmente, a primeira fase de libertação já está concluída. Neste momento já se notou uma melhoria substancial na área económico-financeira, o fecho de contas foi já este ano muitíssimo mais seguro, rápido e mais certo, sem problemas, evolução muito grande na área dos recursos humanos, mais segurança jurídica na área das contratações, parece-me perfeitamente visível, e na área jurídica uma evolução muito grande, agora temos um gabinete jurídico com nove pessoas que serve toda a universidade, e é reconhecidamente unânime que houve aqui uma melhoria substancial. E se mais melhorias não houve foi porque foram colocados vários obstáculos ao avanço da situação, e isso deve-se à falta de confiança e também por outro lado, de quererem uma autoridade instalada que possa opor-se às</i>

	<i>autoridades locais, aqui quase uma inversão do sentido da autoridade. Isso leva a que o reitor tenha que negociar indefinidamente as coisas e tenha que encontrar soluções consensuais muito grandes, pois do outro lado, nem todos os diretores das faculdades têm a mesma opinião, logo é preciso consensualizar com todos, logo isto tudo demora muito tempo. Mas creio que as coisas estão a pouco e pouco a sedimentar e começam-se a verificar resultados.</i>
Administrador da Universidade	<i>Os Estatutos da Universidade são de 14 de maio de 2009, só para precisar, e desde aí houve realmente este processo que o Sr. Reitor acabou de dizer, primeiro uma comissão instaladora criada e que começou por conceber o modelo e depois então fomos dando assim os passos e só em maio de 2013 é que nós arrancamos com o serviço. O serviço ainda não tem um ano neste momento, estamos ainda, digamos numa fase de arranque. Acrescentar também que o objetivo principal, e o Sr. Reitor já falou, era o aumento da qualidade, eficiência e produtividade, depois havia um objetivo secundário que se prende com o contexto atual, que era racionalizar um bocadinho os custos, mas pretendíamos também um maior controlo ao nível dos serviços por via do aumento da integração e da partilha dos recursos, um maior grau de especialização concorre para o maior nível da qualidade, ou seja passamos a ter massa crítica, aumentamos a qualidade do serviço e as competências dos colaboradores, um maior apoio à tomada de decisão, que era uma fragilidade de algumas unidades orgânicas, dado que tinham falta de recursos para ajudar na tomada de decisão, e este sistema permite uma resposta mais eficaz e por outro lado, uma maior disponibilidade para a implementação da estratégia por via da diminuição do tempo de gestão ligado a áreas de suporte, portanto se tiver uma estrutura profissional a funcionar com qualidade e com competência, na verdade libertamos os órgãos de governo para as tarefas fundamentais que é concentrarem-se na implementação da estratégia, e portanto tornamos a instituição mais eficiente deste ponto de vista.</i>
Pergunta	Já é possível nesta fase visualizar resultados quanto à harmonização de critérios e otimização da eficiência?
Entrevistado	Resposta
Reitor	<i>Sim, eu tenho essa ideia, mas alguns diretores acham que não, mas esses irão estar sempre até ao fim a achar que não, nem que vejam evidências, há pessoas que são contra porque são contra. Quando os recursos são infinitos toda a gente gere, mas quando são finitos é preciso saber gerir, gerir é usar os recursos da melhor maneira possível, e não ter ao seu lado toda a gente que quer, além disso há muitas pessoas que acham que gerir é estar constantemente a interferir no micro management. E nós estamos cá em cima a definir estratégia, a seguir a evolução das coisas, e não envolve o</i>

	<i>dia-a-dia das pequenas coisas, a assinar as coisas da tesouraria, da contabilidade dos orçamentos, pois há pessoas que se perderem isso, perdem a capacidade de gerir.</i>
Administrador da Universidade	<i>Nós temos sempre aqui duas visões, a visão de quem tem a visão global do problema, que tem que se preocupar com a racionalidade e com a universidade como um todo, e depois temos a visão de cada uma das instituições, que se não tiver um espírito mais institucional e só olhar para a sua instituição, pensa que o melhor é ter as pessoas junto delas, o melhor é ser ele a decidir o que faz e o que não faz, independentemente do risco que corre, e algumas instituições que não têm os recursos nem podem ter pessoas especializadas, correm risco.</i>
Pergunta	Então esta mudança não é uma visão partilhada dentro da organização? Verificou-se alguma resistência à mudança por parte dos vários intervenientes?
Entrevistado	Resposta
Reitor	<i>Por alguns, mas tudo isto que passou aqui foi aprovado sempre, mesmo a última decisão foi 8:5, mas foi aprovado por maioria, que foram as linhas de orientação gerais. Mas há sempre resistência por parte de alguns.</i>
Pergunta	Pode p.f. falar-nos um pouco da escolha deste modelo, foi evidente a escolha? E em que consistiu o processo de implementação, nomeadamente as várias fases?
Entrevistado	Resposta
Administrador da Universidade	<i>Este modelo foi fruto de um processo de negociação. Nós preferíamos se calhar um modelo um bocadinho diferente, outros preferiam outro. Temos de enaltecer o trabalho de alguns diretores, que apesar de terem uma visão diferente, disponibilizaram-se, sentamos e decidimos. Agora é um processo que se arrasta no tempo, encontramos aqui um modelo equilibrado, que não era aquilo que nós desejamos, mas é um modelo que acreditamos que vamos conseguir obter daqui bons resultados.</i>
Reitor	<i>Este é um modelo que é centrado em dois núcleos, o núcleo central e o núcleo local de apoio mais direto, e é aqui neste núcleo local que está o maior problema em representação, que é o que responde pela pessoa que está ali. E nós definimos um modelo que consiste em responder hierarquicamente à unidade de serviços partilhados e funcionalmente responde ao núcleo de gestão ou à direção da própria faculdade. E é nesta resposta dupla que ainda temos problemas, porque nós em Portugal não estamos muito habituados a isto, mas é muito vulgar lá fora. Relativamente à implementação, das várias fases, houve em primeiro uma assembleia estatutária que criou o centro de serviços comuns, depois houve que elaborar</i>

	<i>os estatutos, o reitor fez uma proposta e o conselho geral aprovou os estatutos, e a partir daí era preciso por em prática, foi então nomeada uma comissão instaladora, que fez um documento, um relatório, que depois foi discutido com os diretores das faculdades, aqui surgiram logo os primeiros atritos, depois foi contratada uma consultora para nos ajudar no processo de expedição do modelo e dos splits dos processos, seguidamente foi nomeada uma comissão de acompanhamento do processo, e isto passou-se aqui vários meses, nesta sucessão, depois foi apresentado o relatório da consultora que levantou problemas, mas procurou-se arranjar soluções intermédias, e lá se aprovou uma solução intermédia, depois seguiram-se as áreas que iriam ser integradas nesses serviços partilhados, e foram cinco áreas, não podíamos começar com tudo, isso seria desastroso.</i>
Pergunta	Foram óbvios os serviços de apoio a realizar pelo Centro? Com que base foram escolhidos os serviços a incorporar os SPUP? Numa 1ª fase do projeto falou-se também em incorporar os serviços de gestão académica e de estudantes, relações internacionais e mobilidade, comunicação, cultura e imagem, entre outros, o que inviabilizou essa incorporação?
Entrevistado	Resposta
Reitor	<i>Para nós eram óbvias, mas dentro da universidade não eram óbvias, mas acabaram por ser aprovadas depois de muita discussão, o apoio jurídico, e essa era unânime, ninguém se opunha a ele, depois também a parte do apoio informático também não levantou grandes obstáculos inicialmente, levantou mais obstáculos foi a de recursos humanos e a económico-financeira, e ainda hoje, são as que têm maior resistência, e também ficou incluída a de instalações e manutenção que também não levou grande problema, pois já era centralizada aqui na reitoria. Ficaram de fora outras áreas, como a gestão académica e os serviços internacionais, porque achamos que já era suficiente a carga.</i>
Administrador da Universidade	<i>E também tem a ver com as próprias características dos serviços, por exemplo, a área académica está mais próxima do cliente, e portanto não é uma área típica transversal, como são os recursos humanos, a área económico-financeira, e portanto houve essa preocupação. As relações internacionais também não é uma área ocupacional, tem uma perspetiva mais estratégica, e esses foram fatores que contribuíram para a seleção. Aqui também houve o racional do quê que era mais operacional, e tudo o que fosse mais operacional fazia sentido, e que é mais fácil quantificar.</i>
Reitor	<i>Mas a gestão académica é uma área que tem que evoluir para serviços partilhados, exatamente pela qualidade, pois existe diferença em modos de proceder, que depois dá origem a novos problemas que têm que ser resolvidos em auditorias que se fazem</i>

	<i>aos dados etc.. Mas isso, eu sei que a Universidade de Coimbra decidiu começar com tudo e teve problemas muito grandes, porque depois é difícil lidar com tudo ao mesmo tempo, se cinco já levantam problemas... Informação que tive recentemente, é que na Universidade de Lisboa os serviços partilhados vão suspender, agora estão a centralizar, a criar serviços centrais.</i>
Pergunta	Um dos principais objetivos mencionados com a implementação dos SPUP é a harmonização e consistência de critérios, nomeadamente nas normas administrativas e de suporte, no todo da U.Porto. Neste sentido, gostaria de lhe perguntar qual o porquê desta necessidade de harmonização? Quais as áreas em que era mais evidente essa necessidade?
Entrevistado	Resposta
Reitor	<i>As áreas em que era mais evidente essa necessidade eram estas, os serviços económico-financeiros e os recursos humanos, onde havia enormes discrepâncias, até na simples classificação de recomendo do ponto de vista contabilístico, que tinha repercussões nas contas, o risco aí era muito maior, quanto que nos recursos humanos a legislação coloca regras muito restritas no controlo orçamental dos recursos humanos, por isso é uma área onde o ganho era maior por questões legislativas e quanto à harmonização é muito mais necessário do que noutros. Os serviços académicos são nitidamente outra área em que é ganhador ter-se uma harmonização de critérios, se não, depois aparecem discrepâncias nos dados que se obtém.</i>
Pergunta	Esta mudança foi fruto de uma preocupação apenas dos órgãos de governo central, ou vez disso, teve origem nas unidades orgânicas?
Entrevistado	Resposta
Reitor	<i>Foi mais da parte central, mas havia faculdades que aderiram ao processo, pois sentiam que podiam ganhar com isso, portanto foi uma iniciativa em que várias faculdades sentiram que isso poderia ser um ganho para elas, mas há outras que não.</i>
Pergunta	Relativamente aos colaboradores que foram alocados aos vários serviços constituintes dos SPUP, houve mudanças substanciais relativamente à vida profissional de cada um (novos locais e postos de trabalho, desempenho de outras funções)? Verificaram-se dificuldades quanto à integração dos colaboradores? Houve a necessidade de ajustar os recursos às necessidades dos vários serviços constituintes dos SPUP?
Entrevistado	Resposta
Reitor	<i>Essa mudança não é assim muito significativa, o número de pessoas que vieram para a unidade central, são 20%, a maioria</i>

	<i>ficou localmente. Os que vieram para cá estão satisfeitos de um modo geral.</i>
Administrador da Universidade	<i>Nós acabamos agora de fazer um questionário às pessoas de cada serviço, se havia quem quisesse mudar, digamos assim, que estivesse integrado nos serviços partilhados e quisesse sair, e quem estava fora se queria entrar e de verdade, nós chegamos à conclusão que a maioria, cerca de 80% está satisfeita. Há 49 pessoas dos SPUP que gostariam de sair, mas ao mesmo tempo temos 47 pessoas de fora que gostariam de integrar os serviços partilhados, e por isso penso que processo desse ponto de vista, está estabilizado.</i>
Reitor	<i>A comissão de trabalhadores identificou que o processo é vantajoso e está a correr bem, inicialmente pensavam de uma maneira, mas depois verificaram que o processo que tinham não se justificava. Nós temos sempre a possibilidade de não obrigar ninguém a mudar, só muda quem estiver de acordo, portanto é uma relação bilateral, que têm ambas de estarem de acordo.</i>
Administrador da Universidade	<i>Mas na verdade, nós temos uma questão geográfica grande, e portanto há pessoas que por uma questão de localização, pode haver interesse em mudar. Há muitos colaboradores que têm crianças nos colégios, etc., e portanto houve também da nossa parte uma preocupação para não criar situações de desconforto a esse nível, e penso que não há sinais de que haja descontentamento por essa razão.</i>
Reitor	<i>As pessoas que trabalham na unidade central, durante este tempo, fizeram um esforço muito grande, eram poucas para o que era necessário, e aguentaram-se com resultados muito positivos, até que finalmente conseguimos fazer as mobilidades que estavam previstas na 1ª fase.</i>
Administrador da Universidade	<i>Este modelo é um modelo federativo, em que temos aqui um corpo central, teoricamente apetrechado com pessoas melhores do ponto de vista técnico, e depois temos nas unidades locais, isto é, em cada uma das unidades orgânicas, pessoas dos serviços partilhados, mas para garantir os serviços de proximidade e que não houvesse aqui uma quebra muito grande, é um serviço mais operacional. Neste momento a relação está em 20-80, se calhar precisávamos reforçar aqui nos serviços centrais um bocadinho, mas isto é um processo que tem de ser evolutivo, gradual, e não estamos a forçar ninguém. A ideia é de que, quem veio para aqui, para os serviços centrais, são pessoas que vieram de forma voluntária. É evidente que foram escolhidos, mas que aceitaram, e não há nenhuma pessoa que tenha vindo para aqui que, dado o esforço tremendo que tem feito, para se conseguir manter, pois a pressão também caiu toda sobre esta equipa, pois o volume de trabalho aumentou, mas mesmo assim as pessoas sentem-se bem, e têm esperança no futuro.</i>

Pergunta	As pessoas mantiveram-se nas mesmas áreas?
Entrevistado	Resposta
Administrador da Universidade	<i>Sim, mantiveram-se nas mesmas áreas. O que nós estamos a fazer agora, com este questionário, é tentar seguir um princípio, a pessoa certa no lugar certo, e portanto fizemos este questionário para perceber quem é que não está confortável na sua função ou no local, e que pretende mudar. Criámos uma equipa para gestão da mobilidade, de forma a conseguirmos satisfazer o interesse dos trabalhadores e ao mesmo tempo das unidades orgânicas, porque também há unidades orgânicas que também estão com carências em determinadas áreas. A nossa esperança é que no final do dia, com pequenos ajustamentos, dar aqui mais um incremento e um contributo, não só para a satisfação das pessoas, como ao nível do desempenho global da universidade.</i>
Reitor	<i>Agora também está a ser feita uma plataforma comunicacional, que tem que suportar todo o trabalho de serviços partilhados, e isso desmaterializa praticamente todo o trabalho, e estamos convencidos que vai ser um avanço muito grande, e que vai eliminar muitos dos problemas. Esta plataforma dá ao dia e à hora, onde está, como está o processo.</i>
Administrador da Universidade	<i>Imagine que quer contratar uma pessoa, e portanto dá-se um processo de contratação, e uma das preocupações dos diretores, que é legítima, é de que eu depois perco o controlo do processo, não sei como é que está, quanto tempo demora, e portanto esta plataforma permite saber como está o processo, quem é a pessoa que o tem e qual é prazo para responder. Esta plataforma é disponível para os órgãos de gestão, os diretores e quem eles entenderam. Isto porque, as nossas áreas são áreas mães, os nossos clientes são internos.</i>
Reitor	<i>Esta é uma plataforma de apoio a este tipo de processos, recursos humanos e apoio jurídico, e também à parte das infraestruturas e logística.</i>
Pergunta	Um das coisas que li em vários boletins informativos dos serviços era a necessidade de ajustar recursos, até ao momento já houve algum ajuste, ou pelo contrario acha que até á necessidade de haver mais recrutamento de capital humano?
Entrevistado	Resposta
Reitor	<i>Pelo contrário, têm saído pessoas por reforma, que não têm sido substituídas.</i>
Administrador da Universidade	<i>Nós temos reduzido a dois níveis, reduzimos ao nível da contratação do outsourcing, nós tínhamos ainda um razoável número de colaboradores, sobretudo na área financeira, a dar apoio naquelas faculdades mais pequenas que não tinham</i>

	<i>recursos, estamos a falar de 32 colaboradores, e reduzimos isto para metade, aqui houve alguma poupança significativa, mas também foi verificado, com esta crise que nós estamos a passar, o pedido de reformas antecipadas aumentou substancialmente, e portanto todas essas pessoas que têm estado a sair, nós temos estado a conseguir não as substituir. E portanto isto ainda representa uma poupança significativa.</i>
Pergunta	Quais os principais desafios/dificuldades que os SPUP tem enfrentado?
Entrevistado	Resposta
Administrador da Universidade	<i>Falta alinhar a confiança dos intervenientes.</i>
Reitor	<i>Sobretudo dos dirigentes máximos de cada unidade orgânica. Perderem a noção de que só têm capacidade de gerir se tiverem ali ao lado a pessoa. Falta esta capacidade, e isso vai melhorar a poupo e pouco, e tudo isto (plataforma) vai ajudar a perder esse medo, ou seja a pessoa é insegura, não sabe como é que as coisas estão, e portanto aqui, sabendo como as coisas estão e onde elas estão pode recorrer de imediato pelo telefone, ou por e-mail em vez de chamar. Creio que isto vai ajudar muito a ultrapassar estas situações.</i>
Administrador da Universidade	<i>Depois há outra variável, para os serviços propriamente ditos, que é, é preciso criar uma cultura de serviço, e isso ajuda a consolidar a confiança. E esse é um trabalho que se está aqui a fazer internamente, que é um bocado invisível, estamos a fazer seminários por grupos.</i>
Pergunta	Há pouco falamos da questão geográfica, isso também não é um desafio?
Entrevistado	Resposta
Reitor	<i>Isso hoje está tudo desmaterializado eletronicamente, hoje em dia até mesmos os concursos de professores é tudo eletrónico.</i>
Administrador da Universidade	<i>Relativamente às tesourarias, nós podíamos reduzir o número de tesourarias, e colocar por exemplo uma tesouraria por polo, pois hoje em dia quase todos os pagamentos são feitos por multibanco ou por transferência bancária. E portanto era possível ter uma só tesouraria para faculdades que estão umas ao lado das outras. Hoje como o sistema de informação é único, já é possível saber qual é a receita de cada faculdade, e portanto é irrelevante o local onde é que eu pago.</i>
Pergunta	Não sei há mais alguma questão que não tenha sido focada, e que achem relevante?
Entrevistado	Resposta

Reitor	<i>Não, agora é continuar a trabalhar no sentido de pôr-mos isto tudo a funcionar. Há que apostar agora na parte financeira e recursos humanos que já deu um salto. Com a plataforma estou convencido que vai melhorar.</i>
Administrador da Universidade	<i>É interessante quando se olha para isto, por exemplo a área jurídica é uma área que, mesmo falando com cada um dos diretores não há nenhum que não reconheça que houve aqui uma melhoria significativa, mas ainda assim...Nós conseguimos maior concentração, maior especialização ao incrementar não só o volume de resposta, mas também a qualidade de resposta e a brevidade da resposta, que era também outra questão. Deixou-se de se gastar energias com pareceres contraditórios. Mas é engraçado, como o serviço tem sucesso, o número de pedidos aumentou brutalmente. Logo está aqui uma questão interessante, que é, à medida que aumentamos a qualidade do serviço a procura também aumentou. Agora os assuntos são tratados de forma transversal, há homologação pelo Sr. Reitor e há uma divulgação por toda a universidade, para que haja procedimentos harmonizados. Mas como aumentou a procura do serviço jurídico, no outro dia já se estavam a queixar do tempo de resposta.</i>
Reitor	<i>E agora há uma base de dados dos pareceres, logo quem quiser pode consultar o parecer que precise.</i>
Administrador da Universidade	<i>Eu queria só deixar mais uma nota, que é uma convicção pessoal, que é a seguinte, eu acho que a universidade do porto, ou qualquer outro serviço que tenha, no estado em que nós estamos, este processo é um processo irreversível. Porque se nós quiséssemos agora voltar à situação inicial, nos íamos precisar de contratar mais 20 a 30% de pessoas para conseguir responder ao mesmo nível, nós agora, o que é que acontece, colocamos a fasquia um bocadinho mais elevada em termos da qualidade do serviço, e portanto ninguém quer regredir, e portanto para manter este nível de serviço, mas passar a ter serviços próprios em cada uma das faculdades, era preciso reforçar de forma significativa o número de pessoas. Ora não me pareça que haja dinheiro para isso.</i>
Reitor	<i>E aliás isso não se coloca em três universidades portuguesas, que é a Universidade do Porto, a de Lisboa e a Nova de Lisboa, onde há autonomia financeira das faculdades. As outras é tudo centralizado, lá fora é tudo centralizado, não é partilhado é centralizado. Pois reconhecem que não é possível manter a eficácia e a qualidade com coisas tão dispersas.</i>

Administrador da Universidade	<i>Nós temos aqui no nosso modelo de governação alguma coisa interessante, porque não depende diretamente do reitor, deste ponto de vista tem os seus benefícios, não digo que não. Nós neste modelo de governação temos todos os diretores das unidades orgânicas, que no fundo são eles que tomam as decisões, no âmbito do centro de recursos e serviços partilhados, portanto há o conselho coordenador que é composto por cada um dos diretores, o orçamento, o plano de atividades, tudo que são decisões estratégicas, o diretor dos SPUP não o pode tomar sem a aprovação deste órgão, logo garante aqui algum equilíbrio neste processo, e mais, garante que, se houver um desvio do serviço, ou seja, se deixar de ter esta cultura de serviço, o conselho coordenador tem imediatamente todas as capacidades para poder parar aquela deriva, e voltar a pôr nos carris, digamos assim. Desse ponto de vista acho que é um modelo bastante equilibrado, e tem condições para ter sucesso.</i>
--------------------------------------	---

Tabela 3 - Transcrição integral da entrevista efetuada ao Reitor e ao Administrador da Universidade do Porto

Fonte: Elaborado pelo autor

Anexo 3.2. Transcrição parcial das entrevistas efetuadas aos Diretores das Unidade Orgânicas da Universidade do Porto

Entrevistados: Diretores das Unidades Orgânicas da Universidade do Porto Período temporal da realização das entrevistas: 23 de abril a 16 de maio de 2014 Local das entrevistas: Respetivas Unidades Orgânicas Duração média de cada entrevista: 30 minutos	
Pergunta	Qual o posicionamento da faculdade relativamente à implementação dos serviços partilhados na Universidade do Porto?
Resposta por entrevistado	
EA	<p><i>Não é uma posição que seja igual para todos os serviços, em princípio, de um ponto de vista teórico, eu considero que é importante haver serviços partilhados, é importante haver uma racionalização dos recursos, e é importante que se consiga uma uniformização dos procedimentos das várias unidades orgânicas. Do ponto de vista prático e da implementação, realmente ainda não se conseguiu uma implementação completamente conseguida em todos os serviços do CRSCUP, em todos os setores. Penso que o novo reitor terá que olhar de frente para a forma como os serviços partilhados foram organizados e terá que modificar algumas coisas, e estar mais atento a outras para que se consiga melhorar realmente os serviços, porque se é para não melhorar e ficarmos sem os funcionários nas faculdades e eles irem para reitoria, e depois não termos nem na faculdade nem da reitoria uma resposta rápida e eficaz, então não vale a pena. Eu estou a ver mais dificuldades do que eram previsíveis na implementação e na eficácia da resposta, tenho verificado isso em vários sectores, e tenho reportado sempre, e há algumas coisas que estão de facto a melhorar, mas eu acho que há opções de fundo que tem que ser tomadas.</i></p>
EB	<p><i>Nós tivemos uma visão muito crítica, logo de início, aliás quando numa primeira fase veio a Lexus fazer a apresentação, e até antes quando houve um grupo de professores nomeado pelo senhor Reitor para apresentar o projeto, lembro-me que partilhei das críticas, que corríamos o risco de ser um elefante branco, ter uma dimensão e ser realmente uma estrutura muito pesada, muito cara e ao fim e ao cabo, na minha visão, ter um efeito perverso, o efeito contrario àquilo que eram os objetivos, mas isso numa primeira fase. A nossa postura como faculdade tem sido não entrar-mos, embora vendo</i></p>

	<i>que haja áreas que beneficiam de haver uma centralização, mas da maneira como a proposta se perfilava achávamos que era demasiado pesada e que ia ter um impacto negativo. Portanto a nossa posição foi de negativo séptico, dando sempre o benefício da dúvida, alias nós nunca nos posemos na posição de criar obstáculos.</i>
EC	<i>Quando no meu exercício do cargo de diretor, apoiei a criação dos serviços partilhados, por entender que sendo uma instituição tão frágil em termos organizativo de recursos humanos, pior do que estaríamos nunca seria possível, porque a Universidade do Porto, com as escolas tão grandes, com uma melhor gestão de recursos só poderíamos ganhar, uma vez que seria para repartir o esforço por todos, num desempenho maior em termos institucionais, com benefícios para toda a universidade, eu quero dizer para cada uma das escolas que a integra, logo foi esse o meu primeiro pensamento, para pior é impossível, o que vier tem de ser melhor. Mas neste momento não é isto que está acontecer, nós ficámos muito fragilizados em diversas áreas, com a mudança e a deslocação dos meios onde estavam os funcionários, e temos algumas áreas que ficaram mal. Neste momento em termos de implementação dos CRSCUP, para nós, tem criado situações de grandes constrangimentos e situações graves de ineficácia nossa.</i>
ED	<i>A faculdade participou ativamente na recolha de dados, logo na altura quando é proposto o modelo por parte da Lexus, nós protestámos profundamente o modelo e os pressupostos em que o modelo assentava, e apontámos imensas contradições e imensos erros que existiam nos pressupostos, e criticámos arduamente o modelo. Apesar de todos os esforços, o modelo aparece para votação, e a nossa posição naquela altura era que, aquele modelo tinha dois defeitos, assentava em pressupostos errados, não serviria os interesses das faculdades, e nós defendíamos um modelo mais simples, baseado na competência, e que entrasse em utilização digamos de uma forma gradual. Era consensual e reconhecido por todos os diretores daquela altura, que devíamos começar pelos serviços jurídicos, pois é um serviço essencial perante um órgão de centralidade e competência. A partir daí devo dizer que, a nossa faculdade tem sido a faculdade que mais ativamente e com grande prejuízo interno, tem colaborado no sentido de disponibilizar os recursos, e portanto com prejuízo, com críticas, com dificuldade, mas democraticamente aceitamos a decisão da maioria.</i>

EE	<p><i>A posição da faculdade foi sempre muito clara, sim a alguns serviços partilhados, nomeadamente a uma boa retaguarda de serviços jurídicos, pois achávamos muito importante, e numa altura em que assistimos à implementação de um crescendo de regulamentação, de legislação e de uma burocracia extraordinária, era importante ter uns serviços jurídicos que servissem de apoio a toda a universidade. Sim também a um organismo, ou uma medida que procurasse critérios de uniformidade nas decisões, nas tomadas de decisões, e também de formulação dos processos. Não contra tudo aquilo que significava o centralismo, e da concentração de poderes, e para nós foi sempre muito claro que a implementação do CRSCUP fez parte de um pacote que tentava abalar, para não dizer retirar totalmente a autonomia das faculdades. E essa tentativa foi feita por várias partes, por um lado pelo regulamento orgânico, que o anterior conselho geral sobre proposta do Sr. Reitor, mas que este conselho geral já anulou, e portanto retirava autonomia às faculdades. Mas na dúvida de que isso não fosse o bastante, então esvaziavam-se também as faculdades e alguns organismos que garantiam alguma autonomia da sua administração interna, portanto fomos contra isso. Fomos também contra isso, porque os dois motivos que foram invocados para a criação destes serviços, do CRSCUP, era de que haveria uma diminuição de custos, e um aumento da eficácia e qualidade, o que era manifestamente claro à partida que era impossível de atender. Como qualquer gestor sabe, se para todas as tarefas que são executadas localmente não haja serviços específicos para isso, quando para se executar é necessário criar serviços artificiais, naturalmente que aumentam os custos, e diminui também a eficácia, porque ficam longe das pessoas que são o alvo desses serviços. E o relatório da atividade que esse organismo acabou de publicar recentemente, prova que esses dois objetivos não foram alcançados.</i></p>
EF	<p><i>O posicionamento da faculdade é o mesmo desde o início, desde que surgiu a ideia, e que já foi manifestado diversas vezes no conselho coordenador dos serviços partilhados. Por um lado eu acho que tem enormes vantagens relativamente à uniformização dos processos da universidade, de processos e procedimentos, que devem ser tantos quantos possíveis, comuns às várias faculdades e aos serviços autónomos, mas isso não é a mesma coisa que retirar decisão as faculdades, o facto de haver procedimentos comuns não é centralizar decisões, que foi muito a ideia que eu acho que esteve subjacente ao processo e da forma como ele evoluiu, portanto eu acho que é abstrato. Acho que permite essa uniformização dos processos e procedimentos e isso é uma vantagem, acho que se for assim acaba por ser a progressão de um elo de ligação entre as diferentes faculdades e a própria reitoria e os serviços autónomos, portanto ficam mais relacionados, e com regras melhores para a universidade toda, e por outro lado permite de alguma forma</i></p>

	<i>também, e esse objetivo penso que também esteve presente, racionalização de alguns custos, fazendo as coisas de forma mais competente e mais eficiente. Mas a implementação eu acho que foi muito má, a forma de facto como se desenvolveu foi má, os resultados não têm sido os desejados, e há destruturação geral ao nível dos recursos humanos, e da qualidade de serviço quer em termos de tempo de resposta, quer em termos de eficácia e eficiência etc., têm sido na minha opinião insuficiente, muito aquém do que se esperava num processo destes, quer também da forma como ele foi desenvolvido.</i>
EG	<i>Entendo que quando aprovamos uma coisa, devemos depois comprometermo-nos e trabalhar para esses objetivos sempre com a atenção no percurso, para se fazerem correções quando se tiverem que fazer. Eu creio que o conceito genérico de serviços partilhados é algo de irreversível, nós temos que caminhar para isso, e ao caminhar para isso nós temos que ter cuidado para não destruir o que de bom temos, e esse é que é um balanço muito difícil. A posição da faculdade foi, na sequência de um acordo que houve, a de promover os serviços comuns. A nossa visão é de que os serviços partilhados devem continuar, mas deve ser feita uma apreciação contínua, muito delicada do que está a ser feito e do que deve e não deve ser feito.</i>
EH	<i>Eu já expressei a minha opinião, no conselho coordenador no âmbito do CRSCUP, que se resume, o que estava bem agora esta mal, e o que estava mal ainda ficou pior, e não estou a dizer nada de novo, já disse isto várias vezes.</i>
EI	<i>Basicamente é de colaboração e alerta, nos temos a ideia de que a estratégia da universidade é para um todo e que as fases devem ser integradas e dirigidas a partir de uma entidade autónoma. Mas para gerir como uma entidade única, como uma empresa é necessário estar centrado na reitoria e não faz sentido cada faculdade ter os mesmos serviços. Portanto há que pôr isto a funcionar. Depois no ponto de vista da nossa experiência de partilha é que é muito má. A ideia que temos é que não é por acaso que a universidade é fragmentada em faculdades, é que a solução dos problemas localmente é fácilimo, mas quando precisarmos de recorrer à Reitoria é complicado, perde-se, pois os tempos de espera são muito grandes. Eu quero crer que isso se resolve no futuro, a minha experiência não diz isso, mas quero crer que sim, por isso a nossa opinião é de colaboração.</i>
EJ	<i>Enquanto diretor da faculdade eu acho que a ideia de haver um mínimo de recursos partilhados pela Universidade do Porto é uma boa ideia, mas penso que não seja necessário criar algo paralelo à reitoria para haver partilha de recursos. No entanto, não quer dizer que eu defenda o modelo centralizado de gestão do pessoal não técnico, agora o que eu penso é de facto que este processo nasceu</i>

	<i>torto e nunca mais se endireitou. Até porque penso que já havia recursos partilhados na UP e não foram esses que foram integrados nessa ideia de serviços partilhados (serviços académicos, etc.).</i>
EK	<i>Eu acho que deve haver serviços partilhados, mas estes serviços partilhados não correspondem às necessidades, quer da escola quer da universidade.</i>
Pergunta	Na sua opinião quais é que foram as reais motivações que levaram à escolha e implementação deste modelo? Ou seja, consegue identificar a natureza desta mudança organizacional?
Resposta por entrevistado	
EA	<i>Isso vou falar porque acho, mas há coisas que nunca foram muito bem explicadas, portanto aquilo que eu penso é que a motivação terá sido de uniformização de procedimentos e racionalização de recursos. Porque havia as grandes faculdades eram mais ou menos autossuficientes, mas depois havia pequenas faculdades que tinham poucos serviços, e tenho ouvido alguns diretores de faculdades pequenas que agora têm alguns recursos que não tinham antes.</i>
EB	<i>Eu acho que algumas das motivações foram muito claras, que é a questão da eficácia dos serviços, com ganhos de vários níveis, mas acho que se insere numa política de centralização que nos últimos anos foi tomando alguma forma e corpo, e portanto, acho que foi a conjugação destes fatores.</i>
EC	<i>Eu sou uma pessoa de sentido construtivo, por isso só posso pensar que num período de recursos escassos só haja melhor gestão de meios, mais eficácia, maior qualidade de desempenho, maior contenção de desperdício de recursos, não gastar o que não é necessário, e tentar rentabilizar o que há de modo melhor, a universidade tem pessoas que podem ser úteis para outras áreas, por isso é que cedi alguns funcionários, pois se eles podem estar disponíveis para mim e para outros, porque que eu os ei-de querer só para mim, e esse é que é o princípio. Por outro lado, faz sentido que a universidade tenha regras mais uniformes, mas não pode atropelar de maneira alguma o dia-a-dia e a qualidade de desempenho dos seus estudantes e dos seus docentes, que é o que está acontecer. A princípio pareceu-me correto, maior rigor, maior capacidade de iniciativa de recursos, e serviços para todos, com maior empenho e eficácia.</i>

ED	<p><i>O que leva à implementação deste modelo acho que é uma mistura de razões, porque passou por algum tempo a ideia de que era para fazer poupanças, não de imediato, mas a medio prazo, depois passou, digamos, como essa ideia não era facilmente demonstrada, porque o modelo estava baseado em números que não eram reais, não tinha em consideração as pessoas que estavam programadas para sair, então o modelo passou a ter como força motora os melhores ao serviço de todos, o que foi uma força motora de graves prejuízos. Há uma outra, digamos, razão, mas essa é uma leitura muito pessoal, que é o modelo de gestão centralizada, e portanto havia uma tendência de centralismo da gestão da Universidade do Porto e a maneira de tornar essa centralização de forma mais eficaz é criar um modelo centralizado de serviço.</i></p>
EE	<p><i>Foi a destruição da autonomia das faculdades, pura e simples.</i></p>
EF	<p><i>Eu acho que as motivações iniciais são essencialmente uniformizar procedimentos e processos, mas ainda não o conseguiram. A questão dos custos também acho que é natural que tenha sido um dos objetivos, mas a forma como o processo decorreu, e que prejudicou muito, foi a necessidade e o objetivo de centralizar as decisões. E portanto uma forma de conseguir isso, de forma mais célere e mesmo mantendo a autonomia, é esvaziar as capacidades, as competências das faculdades para tomarem a decisão, e isso é um grande erro. Os objetivos dos serviços não podem ser iguais a retirar a decisão das unidades orgânicas, as pessoas que estão perto do problema e que terão que decidir. Uma coisa é ter os processos semelhantes, os procedimentos semelhantes, outra coisa é ficar sem a capacidade de decisão. A capacidade de decisão deve estar sempre no local onde está o problema, se não estamos a introduzir ineficiência e ineficácia no sistema. Portanto eu acho que uma real motivação poder ter a ver com uma centralização, e isso é contraditório com os objetivos apresentados. Uma coisa é nos pedirmos ajuda, seja para fechar contas, seja para fazer compras, ou seja, sermos tratados quase como clientes, mas eles não nasceram com essa filosofia, eles nasceram com uma filosofia de hierarquia, que mandariam nas pessoas que estariam localmente a prestar apoio aos diretores. Tem que se esclarecer a autoridade, se autoridade está nos SPUP, ou está nas diversas faculdades. Portanto há aqui algumas contradições, isso não quer dizer, por exemplo que se possam emitir documentos centralmente, como faturas, isso aí pode haver ganhos sobre isso, mas isso não tem a ver com a capacidade de decidir, não quer dizer que esses documentos por serem tratados centralmente, que a decisão seja retirada das faculdades. Se a responsabilidade é nossa, do ponto de vista formal e objetivo, nós temos que ter estruturas que nos permitam tomar essa decisão, e isso não faz sentido estar centralmente, embora pudessem prestar serviços centralmente e através disso obterem-se muitos ganhos de eficiência.</i></p>

EG	<p><i>As reais motivações, originais por parte de quem fez a proposta, não tenho nenhuma dúvida em dizer que foram no sentido da melhoria da qualidade global de todos os serviços. Depois cada faculdade ter-se-á juntado ao processo ou terá enfim uma decisão coletiva deste processo, com motivações ligeiramente diferentes de escola para escola. Considero que o serviço podia ajudar no robustecer da qualidade das decisões, pois nós somos uma grande universidade, mas temos tido e ainda temos algumas fragilidades nas interpretações da lei, nas decisões que envolvem todos os trabalhadores, nos docentes e não docentes, portanto os procedimentos são em alguns casos bastantes diferentes, e o que eu acho é que, sendo certo que existe uma diversidade e que nos temos que adaptar a algumas decisões, às características de um determinada escola, há outras de índole geral e não acho que seja positivo que cada um esteja a decidir à sua maneira. O primeiro ponto, voltando à questão é o de robustecer e melhorar a qualidade das decisões, esse é o primeiro ponto, o outro ponto que poderá ser uma apreciação de alguma forma critica, é que eu sou muito favorável à chamada gestão de proximidade, e acho muito difícil gerir recursos humanos à distância, tem muitos aspetos difíceis, e nesse aspeto vamos ter que fazer alguma coisa, temos que repensar algumas coisas.</i></p>
EH	<p><i>O CRSCUP foi nos apresentado como sendo uma coisa boa, e eu sempre defendi a tese que se era uma coisa assim tão boa, as pessoas não deveriam ser obrigadas a aderir, pois todos iriam aderir a uma coisa boa de forma natural, e não foi isso que aconteceu.</i></p>
EI	<p><i>A minha opinião é que a Reitoria que agora acaba centrado no atual reitor, ele tem uma visão de tudo centrado na reitoria, e portanto queria mesmo ter uns serviços operacionais que resolvessem o conjunto e ter escala. Porque por exemplo, a maior parte das faculdades pequenas não tem dimensão para ter serviços jurídicos, que são vitais, enquanto que os serviços partilhados podem ter uns bons serviços jurídicos. Portanto o que motivou isto do ponto de vista da reitoria foi ter uma resposta mais capaz para a universidade.</i></p>
EJ	<p><i>O que me parece é que relativamente a este processo, a ideia de partilha de recursos subsumiu-se relativamente à ideia de centralização e a uma certa descapitalização das unidades orgânicas do ponto de vista de recursos humanos. As unidades orgânicas com os meios de que dispunham não podiam exercer as suas funções e ter autonomia administrativa. Penso que o Sr. Reitor tinha convicções que a universidade funcionaria melhor numa lógica de centralização.</i></p>

EK	<i>O intuito desta mudança é difícil de avaliar, mas eu penso que isto se integrou numa deriva centralista que passou na reitoria, ou seja, não houve efetivamente nenhuma preocupação com ganhos de qualidade e eficiência, houve sim uma preocupação em ter o controlo dos processos, efetuado de maneira centralizada, o que é uma coisa completamente diferente. Portanto, aquilo que hoje em dia é, no meu entender, o princípio básico da gestão e é o princípio da subsidiariedade, foi completamente ignorado na implementação dos SPUP, e portanto hoje em dia temos um SPUP extremamente centralista, que não tem noção nenhuma dos problemas das unidades orgânicas, e que portanto não responde às necessidades das unidades orgânicas.</i>
Pergunta	Quanto às várias fases de implementação do projeto, houve uma ativa interação dos órgãos de governo central com os Diretores da Unidades Orgânicas? Esta mudança foi fruto de uma visão partilhada por todos?
Resposta por entrevistado	
EA	<i>Não houve muito. Houve várias reuniões do conselho coordenador dos serviços partilhados, mas não houve realmente uma grande interação para a implementação dos serviços partilhados.</i> <i>Não é uma visão partilhada, e de facto há pessoas que são frontalmente contra, pelo que já se deve ter apercebido, portanto há diretores que são frontalmente contra, e outros que como eu, que não foram contra no início, mas que hoje vêm que há coisas que terão que ser melhoradas.</i>
EB	<i>Sim, quer dizer, eu acho que sim, embora algumas coisas sejam lidas nas entrelinhas. Pronto, eu acho que a principal bandeira foi aumentar a eficácia e diminuir os custos, e apesar de haver muitas vezes quem questionasse se este sistema seria eficaz, ou poder trazer poupanças, está por demonstrar, acho que nunca foi demonstrado realmente isso. Digamos, há aqui uma vontade, uma estratégia, uma visão da universidade que é muito centralizadora e portanto se calhar essas duas vertentes, eficiência e poupança, são muito usadas, para provavelmente ter outros fins. Isto foi aprovado por maioria, e uma maioria bastante confortável.</i>
EC	<i>Foi muito complicado, muitas discussões, os memorandos de entendimento foram sempre adiando a assinatura, nada foi assim tão claro como nós gostaríamos, e as dúvidas foram partilhadas entre todos nas reuniões do conselho coordenador. Há opiniões díspares, mas eu creio que no fundo todos querem o melhor para cada escola e todos querem o melhor para a universidade, as perspetivas de chegar lá é que são distintas, mas não tenho dúvidas que as intenções de todos foram boas e é normal que aconteça, são</i>

	<i>14 escolas com diretores com sensibilidades diferentes, escolas com carácter distinto, pelo que é normal que isso aconteça.</i>
ED	<i>A minha sensação e dissemos isso muitas vezes, é que nós não soubemos o que devíamos saber e portanto jogámos sempre no escuro. Nós fazíamos as perguntas quando tínhamos a percepção que as tínhamos que fazer, mas haviam muitas coisas por detrás que nós não sabíamos. Há uma precipitação muito grande em determinada data na implementação dos serviços todos, contra a opinião de muitos de nós, que não queríamos que entrasse naquela data, porque havia, como houve, e como está haver, e as ondas de xoque cada vez são maiores na tentativa de arrebanhar todo o pessoal, na pressa com que foram seleccionados os dirigentes de primeira, segunda, aquela gente toda que para lá há. Isto não é uma visão partilhada, isto não é um serviço partilhado, mas uns serviços impostos.</i>
EE	<i>Houve de tudo um pouco, houve decisões que foram tomadas sem partilha do conselho coordenador, e outras com partilha do conselho, com opiniões mais favoráveis ou mais desfavoráveis, mas houve sempre nitidamente, digamos, um movimento da maioria dos diretores a reclamar alguma prudência, e um movimento mais central sempre a acelerar intencionalmente o processo, e por isso houve sempre alguns diretores que votaram contra qualquer medida.</i>
EF	<i>Entendo que o conselho coordenador existe para coordenar, e portanto tem que assumir a responsabilidade por isso, o que acontece é que, na realidade, na hora da votação, muitas vezes os diretores facilitavam, porque achavam que as coisas iam no sentido pretendido, e portanto houve aqui algum erro, em que o discurso não era consistente com as práticas e acabou por se introduzir uma cultura nos serviços partilhados e forçou-se um bocado esse processo. Eu acho que não foi um processo transparente, claro de todos os lados, pois foi-se andando numa espécie de empurrar para a frente, não chamo a isso enganar, mas empurrar para a frente, e foi desenvolvendo uma cultura, e essa é a questão essencial, uma cultura de relacionamento dos serviços partilhados e as unidades orgânicas, não de verdadeiro serviço prestado, serviço partilhado, mas de hierarquia, portanto, tratando as pessoas que estavam nos locais como sendo quase subordinados. A decisão tem de estar nas faculdades, e os serviços partilhados não foram entendendo várias vezes que as decisões deviam estar nas faculdades. Eu acho que se deveria ter começado pelo levantamento dos processos e procedimentos e uniformização, pois haviam faculdades que faziam bem e faculdades que faziam mal, tentando que se recomendassem as melhores práticas e que se eliminassem as piores, e naturalmente no processo, as pessoas iriam ver vantagem nisso, as faculdades iriam ver vantagens e portanto, se houvesse resistências aí era muito diferente, já eram resistências sem estarem devidamente</i>

	<i>fundamentados, e portanto eu acho que a resistência à mudança é natural que ocorra, mas um processo de mudança é muito exigente, é preciso envolver as pessoas, é preciso ser partilhado e de facto aqui isso não ocorreu.</i>
EG	<i>Com os diretores houve muita interação, depois há uma área que talvez não tenha havido a interação que devia ter existido, a parte com os trabalhadores, mas com os diretores, nós discutimos o assunto meses seguidos, agora quando as pessoas não estão de acordo pode-se estar cinco anos a discutir o assunto, mas não foi por falta de discussão que não se chegou à solução ótima.</i>
EH	<i>Saltou-se etapas, houve equívocos, houve meias verdades, houve enganos naturalmente. O que aconteceu é que inicialmente foi-nos apresentado um relatório, feito por uns professores, e esse relatório dizia, entre outras coisas, que seria um processo de afastar os velhos e criar massa nova, entre outras coisas que foram ditas completamente disparatadas, e não estou a falar dos professores, estou a falar dos funcionários, gente com experiência, e que nos últimos anos, por uma razão ou outra, têm sido afastados e substituídos por pessoas jovens, com outra força mas com carências de formação global e institucional, que tem do meu ponto de vista provocado problemas que a gente ainda hoje sente todos os dias. Tirando isso, depois dessa fase, foi necessário fazer um estudo e foi contratada uma empresa que no fundo a sensação que me deu é que ela foi contratada para chegar a um determinado número de conclusões, e de facto chegou às conclusões que se pretendia chegar. Progressivamente houve uma discussão sobre as áreas a integrar no CRSCUP, e nessa altura levantaram-se algumas questões, e foi quando eu levantei a questão de que se isto era uma coisa tão boa, então as pessoas não deviam ser obrigadas a aderir a essa coisa boa, pois foi exatamente o que nos aconteceu, portanto a minha opinião é que deveria ser um serviço a que se aderisse de forma voluntária, mas que quem recorresse a esse serviço pagava. Existiria na reitoria um serviço de grande qualidade, e que quando as faculdades tivessem fraquezas, recorreriam a esses serviços, dando para esses serviços uma contribuição/pagamento. Por exemplo, agora quando nos dizem que um serviço funciona melhor do que o que funcionava, isso pode ser verdade, no entanto é apenas uma meia-verdade, pois existiam determinados serviços em algumas faculdades com boa qualidade, mas que agora a perderam em prol das outras. A minha tese é de que deveria ser voluntária à medida das necessidades, seguramente que iria resolver os problemas das áreas onde as coisas estavam mal e não iriam piorar nos sítios onde as coisas estavam bem. As reuniões da comissão coordenadora, fazem-se numa base tal que, de vez em quando é possível encontrar um conjunto maioritário de votos.</i>

EI	<p><i>Houve, mas houve muitas dificuldades, pois o conselho coordenador é constituído pelos diretores, depois há o diretor dos CRSCUP e depois há chefias intermédias, que foram logo escolhidas cinco, e depois existem muitas dificuldades de diálogo, como sempre acontece, nomeadamente, as pessoas instaladas nas faculdades que pertencem ao CRSCUP têm a sua dependência hierárquica da linha CRSCUP e depois a sua dependência funcional ao nível da faculdade, e às vezes com incompatibilidade de ordens. Eu tenho que poder autorizar hoje para amanhã, não é por nenhum princípio de direito, é pela operacionalidade, é que a nossa atividade científica é tão grande que de repente as pessoas têm que ir a algum lado, e não podem ter prazos. Se tiver dúvidas leio a lei e já sei em que situações posso autorizar determinadas situações, e já percebi, mas o CRSCUP entende que deve sempre haver um parecer, seja em que situação for, e eu quero lá saber do parecer. Este serviços têm que se afirmar e eu compreendo, mas funcionam um bocado como querer obrigar o cego a atravessar a rua, quando o cego não precisa. Portanto há estas pequenas coisas, mas que são coisas superáveis. Nos conselhos de diretores, apesar da maior parte ir votando a favor, é com muitas reservas, e com a ideia de que isto não vai funcionar, também por outras razões que não tem nada a ver com isto, que é a revisão dos estatutos da universidade, mas o que acontece é o contrário, as pessoas querem a autonomia absoluta, é tornar a universidade em 14 faculdades autónomas, e esse movimento tem de ser contrariado, não pode ser democrático, imaginemos que todos querem fragmentar a universidade, tem de haver um poder central que impeça, a autonomia tem que se ter cuidado, isto tem de ser operacional.</i></p>
EJ	<p><i>Do ponto de vista formal, os diretores constituem a maioria do conselho coordenador, mas o que eu acho é que algumas orientações políticas que vinham desta reunião do conselho coordenador, eram progressivamente transgredidas. Naquilo que é a sua dinâmica de implementação, procurou-se arranjar uma dinâmica de implementação. Não foi uma visão partilhada por todos, mas maioritariamente a ideia de serviços partilhados não foi descartada, mas depois a forma como se veio a organizar esses recursos é que era polémica, e a forma como a reitoria avançou com este processo, foi pedir um estudo a uma empresa Lexus. A Lexus é uma empresa de consultadoria que já tinha feito um estudo para a Universidade de Coimbra e para a Câmara Municipal do Porto, e por aquilo que eu conheço do modelo que foi implementado em Coimbra foi catastrófico. O que eu penso é que o estudo da Lexus foi rejeitado pela grande maioria dos professores/diretores, porque não percebo como se faz um estudo da forma como se fez, a Lexus apresentou 3 cenários, o primeiro cenário não se fazia nada, o segundo era um modelo semi-centralizado, e o terceiro modelo era centralizado, e</i></p>

	<i>nestas circunstancias normalmente o filho do meio é que é escolhido. O que eu acho é que em termos de conceção havia um erro de base, a Lexus achava que o modelo semi-centralizado era um modelo que centralizava alguns serviços, e não um modelo que punha os serviços a funcionar numa lógica de descentralização e este estudo foi maioritariamente rejeitado pelos diretores. Não houve partilha de pontos de vista relativamente a isto.</i>
EK	<i>Não, não foi claro, e verdadeiramente não houve interação, porque acho que uma interação é uma relação biunívoca, ou seja, é quando as coisas são feitas de acordo entre as partes, e neste momento o que há é um permanentemente questionar por parte dos diretores de algumas das opções que são tomadas ao nível central, porque elas são tomadas sem ouvir os utilizadores finais. Aqui o cliente (utilizador final) não serve para nada, o cliente é que tem de se adaptar a eles e não eles às necessidades do cliente, e isso gera um processo, que em última análise, se não for revertido pode ser mortal para os SPUP, o que eu acho que seria trágico, porque eu acho que os SPUP deveriam existir, são fundamentais, mas com uma definição estratégica muito clara daquilo que são os seus objetivos e missões, e neste momento não existe nenhuma definição clara do que são os objetivos e missões do SPUP, nem existe subsidiariedade, o que significa que nós notamos no quotidiano problemas perfeitamente evitáveis se houvesse dialogo por parte dos SPUP, e se houvesse uma preocupação real em responder às necessidades das UO e não em responder ao que quer que seja que acha que manda na Universidade.</i>
Pergunta	De grosso modo, estes novos serviços têm como objetivos estratégicos a prestação de serviços transversais de qualidade e em tempo oportuno às Unidades Orgânicas, permitindo a aplicação de princípios de harmonização e consistência de critérios, bem como, a minimização dos custos associados a estas funções. Assim perguntava-lhe se até ao momento, já é possível verificar os efeitos pretendidos com este modelo de gestão? Consegue identificar os serviços que estão melhor e os que estão menos bem?
Resposta por entrevistado	
EA	<i>Diminuição de custos para já não. Relativamente à qualidade depende do serviço, às vezes pretendem uma demasiada burocratização dos procedimentos, que penso que não era necessário, e que vai dificultar. E depois também não é sistema que uma pessoa tenha que andar sempre ligar para lá, a dizer que falta isto ou aquilo. O sistema parece-me que deveriam ser as coisas a correr por si, não deveria ser necessário estarmos a ligar, a fazer uma marcação cerrada. Na minha opinião, os serviços que estão</i>

	<p><i>menos bem são os recursos humanos, todas as suas vertentes, porque tem várias vertentes e vários subdiretores digamos assim. A contabilidade apesar de tudo já estava muito centralizada, portanto penso que não se sente tanto. Os serviços jurídicos estão ali mais concentrados, com uma resposta mais satisfatória. A parte da manutenção também já estava muito centralizada, aqui continuamos a ter as mesmas pessoas que tínhamos a fazer o mesmo serviço. A parte da informática, as faculdades que tinham os recursos como nós, às vezes os nossos ex-funcionários mas que ainda estão aqui, vão para outras faculdades. Mas apesar de tudo os problemas estão nos recursos humanos, que é uma área muito sensível, aí é que as coisas ainda não estão oleadas. Nos projetos, eu penso que as coisas estão a correr, não há tanta burocracia como nos recursos humanos. Há alguns sectores que ainda estão longe de ter melhorado o atendimento e ter melhorado a forma como as necessidades das várias unidades orgânicas estão a ser atendidas e respondidas, noto isso em alguns serviços, enquanto que noutros, por exemplo nos serviços jurídicos noto que nós temos um melhor atendimento, uma melhor resposta do que tínhamos antes. Noutros serviços está realmente a complicar um bocadinho ou a tornar mais lentos os procedimentos.</i></p>
EB	<p><i>Nós aqui, muito sinceramente, não vemos isso, embora haja, por exemplo, nos serviços jurídicos não tenho a mínima dúvida que era uma área com grandes carências, beneficia também a questão das infraestruturas, o património também não tenho qualquer dúvida... Agora, a questão dos recursos humanos, económico-financeiro e o informático, eu acho que, no nosso caso, nós não vemos vantagens nenhuma, pelo contrário, a nossa capacidade de resposta é muito menor do que era antes dos serviços partilhados. Houve um aumento do tempo de espera, um aumento da burocracia, é evidente que, não é por acaso que os económico-financeiros e recursos humanos estão na linha da frente dos SPUP, são o núcleo, e portanto, se pensarmos assim, isto veio numa estratégia de centralização, é óbvio que isto faz todo o sentido que quem quer ter uma visão centralizada, quer os recursos humanos e os económico-financeiros porque fica com tudo na mão. Mas a minha visão de universidade é a visão de que todas as faculdades têm a sua autonomia administrativa-financeira, científica e pedagógica, ou seja, autonomia plena, e esse é ainda o modelo que está em vigor. Eu penso que a UP atingiu os objetivos que atingiu, por ser assim, e por ter realidades tão diferentes que conseguem ter excelentes indicadores de produção científica, formação de pessoas, etc.</i></p>
EC	<p><i>O serviço jurídico é notável em termos de qualidade de desempenho, qualidade e rapidez, o que temos em troca corresponde ao esperado, só nisso já valia a pena acreditar nos serviços, e informático também. Para mim o financeiro e das</i></p>

	<i>compras têm sido um desastre para a faculdade, porque ficámos sem ninguém, temos um excelente funcionário dos SPUP, mas que não é suficiente, não acompanha as compras, só faz parte aqui da área financeira. Os recursos humanos, estou convencido de que tudo que mexa com recursos humanos tocam sensibilidades pessoais, e ultrapassa aquilo que é o estrito a ser tecnocientífica torna tudo mais embaraçoso. Em termos de compras ficamos sem qualquer capacidade, ninguém que consiga desempenhar, embora a situação precária, neste momento nem precária temos. Atraso nas respostas em termos de alguns pedidos, mas há áreas que estão já a funcionar bem, eu acredito que no futuro possa ser melhor.</i>
ED	<i>Nada, concordo com eles, gostava era que fossem serviços de qualidade prestados em tempo oportuno, mas nenhuma destas coisas foi satisfeita. Portanto não está satisfeita porque não atingiram os objetivos. Eu creio que há um aumento de gastos, não tenho os dados. Indicam que há uma poupança porque não há tantas compras externas dos serviços de apoio, consultadoria e coisas do género, mas pelo nosso orçamento nós não vimos aqui nenhuma poupança, e portanto não acredito que vai haver, nem acredito que haja uma poupança no futuro. Os recursos humanos não estão bem, os serviços financeiros estão assim-assim.</i>
EE	<i>Sentimos que houve uma melhoria, não apenas das soluções apresentadas, como também da disponibilidade das pessoas que lá estão, por exemplo, dos serviços jurídicos, o resto (todos) entram num caos total, houve um aumento da burocracia. O que é natural, as pessoas quando são nomeadas para determinados lugares, naturalmente têm a apetência para inventar serviços, para justificar os vencimentos que recebem, e portanto o que assistimos foi a um aumento da burocracia e de tarefas escusadas, portanto isso não é culpa das pessoas, mas sim da conceção deste serviço.</i>
EF	<i>Relativamente aos resultados, existe uma destruturação geral dos recursos humanos, das áreas que estão envolvidas e, na minha perspetiva, embora tenha corrido melhor o fecho de contas este ano, isto é, na parte dos serviços económico-financeiros, na minha perspetiva, a qualidade do serviço, que é assim que isto tem que ser visto, serviço prestado, quer no tempo de resposta quer na eficácia quer na eficiência é insatisfatório. Portanto eu acho que até agora é esse o balanço que se deve fazer frontalmente, não estou a dizer que não haja possibilidades de mudar as coisas. Algumas áreas são por natureza mais complexas, por exemplo, a dos projetos por natureza seria a mais simples, e portanto é a que está a correr menos mal, está a correr bem mesmo, depois os recursos humanos consta que, porque eu não tenho tido de facto grandes problemas, mas consta que há muitos problemas nos RH, nos serviços económico-financeiros tivemos várias situações em que a relação esteve bastante mal, e depois na manutenção e nas outras também não temos tido grande carga para já. O jurídico está a funcionar</i>

	<i>bastante bem, é uma área que por natureza não faz sentido estar nas faculdades, e agora estão mais enriquecidos, mas este serviço é diferente, pois é uma área muito técnica que por natureza não esvazia a decisão das faculdades.</i>
EG	<i>Em algumas áreas acho que sim, desde logo na contratação de recursos humanos, do ponto de vista da qualidade e da harmonização de critérios acho que tem havido, parece-me, repare eu não estou dentro do que se passa nas outras escolas, mas posso dizer-lhe que ao nível da nossa faculdade, do ponto de vista de critérios houve uma interação com pessoas, e percebe-se que sabem bastante, e que ajudam a que se adotem critérios mais robustos do que antes. As áreas onde são visualizáveis melhorias são essencialmente a área dos recursos, mais especificamente das contratações, dos processos concursais e processos de escolha dos recursos humanos. Mas depois poderá haver outro aspeto que são os tempos de demora, não estão bem. Nos serviços jurídicos claramente que houve uma melhoria, houve melhoria na segurança dos pareceres, mas não houve uma melhoria na rapidez. O serviço jurídico foi o primeiro serviço identificado por todos os diretores como estando melhor. Havia faculdades que não tinham, mas essa é outra questão, porque quem tem as coisas boas não gosta de as perder, como é evidente. Mas há outras faculdades que tinham algumas dificuldades que agora foram ultrapassadas, e penso, mas também não tenho a certeza, que houve um conjunto de escolas que beneficiaram relativamente ao que tinham, do ponto de vista da tal robustez das decisões. Mas acho que todos os serviços ainda merecem cuidados, mesmo os recursos humanos. Acima de tudo é fundamental uma coisa, e isso não há discussão, os diretores das faculdades têm que sentir que estão totalmente dentro do processo e que sabem o que está a acontecer e se assim não for é mau. Os diretores têm que sentir que têm algum controlo dos processos, porque eles são responsáveis. Nós ainda nos estamos a adaptar internamente nos nossos serviços, à nova forma de interação e isso ainda não está claramente clarificado. Sei que se está a criar um plataforma, mas uma conversa vale muito mais do que e-mails e plataformas, eu sou um utilizador fortíssimo da informática, mas uma coisa não tira a outra, eu tenho quase semanalmente uma reunião com a diretora dos serviços de recursos humanos, e com isso nós já clarificamos algumas coisas, porque falar com as pessoas retira dramatismo, pois a impessoalidade dos e-mails é um fator que pode levar à amplificação do ruído completamente desnecessários, e se há uma coisa que os diretores têm que fazer é atenuar ruídos e não amplificar. Numa universidade os diretores têm que ter a noção, e o reitor, que isto não é uma orquestra em que todos se habituaram ao gesto do maestro, não é de forma alguma, e portanto os diretores e os reitores têm que ser uns motivadores e uns facilitadores, e para isso é preciso que conversem, que falem com as pessoas. Quando nós eliminarmos o</i>

	<i>contacto humano e nos limitarmos aos níveis de desmaterialização, a desmaterialização não é deixar de falar, a desmaterialização é eventualmente deixar de ter papeis. Temos que manter sempre a tal gestão de proximidade, nós estamos todos a aprender como é que redirecionamos as nossas relações hierárquicas no novo modelo.</i>
EH	<i>Já verifiquei, em todos eles, no sentido negativo. Por exemplo, a contratação de um assistente convidado demorava cerca de dois dias e agora demora dois meses. Os serviços jurídicos estão melhores, pois antes não tínhamos nada e agora temos qualquer coisa. Todos os outros serviços pioraram, excetuando uma parte que de facto as coisas nunca foram verdadeiramente integradas no CRSCUP, e está na lista das coisas que iriam ser integradas, mas que realmente nunca foram integradas que é a parte referente ao edificado, manutenção edifícios, etc. Porque de facto eu diria, isso já existe há muitos anos, aquilo que é parte boa já existe há muitos anos, existe um departamento jurídico com o vice-reitor da reitoria que tem a cargo dele essa parte do edificado e depois as direções das faculdades, se lhe rebentasse um cano chamava um picheleiro, mas se lhe caísse uma parte do telhado chamava um engenheiro, mas isto já existia desta forma. Nos serviços financeiros, a mudança foi mais pequena porque já nos tinham imposto o programa de gestão comum, que portanto obrigou a que os processos fossem os mesmos e nesse sentido coincidente com o regime fundacional da universidade.</i>
EI	<i>É, em algumas áreas é, os serviços jurídicos estão muito melhores, e a entrada dos serviços financeiros também me permitiram ver a mim e a outros que cometíamos erros. Apesar da turbulência, este período já deu para ver, os serviços jurídicos é universal, acho que não há ninguém que discorde, e como há funcionários que não estão dentro, que têm uma visão de fora para dentro, encontramos aqui erros e já ajudou muito. Permite ter uma visão mais fundamentada. Ao termos uns serviços especializados ao nível central, conseguimos combater estas ineficiências ao nível local, e poderá contribuir para inovar a qualidade, depois é preciso operacionalizar. Um dos serviços que temos tido dificuldade são os recursos humanos, e a questão é simples, é que nós temos recursos humanos próprios da faculdade que nada têm a ver com os CRSCUP e depois temos os outros que são partilhados e há aqui uma interface que ainda não funciona bem. Há depois a questão patrimonial, que se estão a organizar, e que tenho muita esperança, por exemplo, nós temos dezenas de contratos de fotocopiadoras, e estão a trabalhar num contrato único para a universidade toda, ainda não vemos resultados, mas acredito que iremos verificar. E há outros que ainda não melhoraram, mas têm potencialidade para melhorar. Um dos problemas é a demora nas respostas, nomeadamente no pessoal que me quer dar pareceres que eu não pedi.</i>

<p>EJ</p>	<p><i>Não pelo contrário, este modelo parte de um princípio que as unidades locais do CRSCUP estão funcionalmente dependente das unidades orgânicas, e hierarquicamente dependentes do CRSCUP. Aqui o que predominou foi a dependência hierárquica, mais que a dependência funcional. Eu diria que há serviços que a reitoria não tinha, e que há uma melhoria significativa, nomeadamente ao nível do apoio jurídico, mas não era preciso CRSCUP para se ter um bom serviço jurídico, para já todas as unidades orgânicas têm capacidade para ter um jurista. Mas no resto o que tem vindo a acontecer é um aumento da burocracia e o aumento dos tempos de decisão, muitas vezes os processos são concluídos quando já não são uteis, como por exemplo a contratação de bolseiros, etc. O novo serviço dos recursos humanos não está a funcionar bem, no entanto já foi possível detetar algumas situações de legalidade duvidosa e isso é possível pelo facto de as pessoas trocarem experiências com pessoas de outras faculdades. A área onde são mais visíveis esses problemas são os recursos humanos claramente, área financeira não se nota muito porque o CRSCUP é praticamente inexistente. Eu penso que onde eles não intervêm é que se nota a diferença e existe uma melhoria.</i></p>
<p>EK</p>	<p><i>Nenhum, pois eu acho que o caminho faz-se andando, eu acho, tal como a maioria dos diretores das faculdades, devia-se ter começado criar um conjunto de manuais de procedimento, que deduzissem as melhores práticas e que fossem depois implementados ao nível de toda a universidade. Devia preocupar-se em obter ganhos de escala, nomeadamente, abrindo concursos coletivos para tudo aquilo em que fosse possível obter ganhos de escala nesses concursos, acabou por se fazer um ou dois no caso das fotocopiadores e eletricidade, mas isso é manifestamente pouco, coisas que são fáceis de fazer. Neste aspeto, onde eu penso que se poderia obter grandes ganhos de escala, não foi feito nada, a casa começou-se a construir de cima para baixo. Ainda antes de se identificar quais as necessidades reais que cada uma das unidades orgânicas tinha, criou-se ali uma megaestrutura, criaram-se um conjunto de chefias, depois abriu-se um conjunto de subchefias, e portanto, nós já tínhamos chefes mas não tinham em quem mandar, e depois de ter os chefes é que se foi arranjar pessoas para se pôr debaixo da alçada dos chefes, ou seja, começou-se tudo ao contrário, e o que é facto, é que eu acho que, nomeadamente, para as escolas mais pequenas, os SPUP são fundamentais, eles não têm escala que lhes permita ter serviços de qualidade nas várias áreas, e portanto é fundamental ter serviços que lhes prestem suporte. Há áreas que devem existir, por exemplo o serviço de apoio jurídico, é consensual que deve haver um para a universidade inteira, até por uma questão de coerência nas decisões. Eu diria que é o único que está a funcionar (serviço</i></p>

	<i>jurídico), criou a tal coerência que é fundamental para estas coisas, de haver pareceres jurídicos que sejam consistentes e que sejam assumidos pela universidade como uma posição da universidade, doutra forma é impossível, porque se nós tivermos no serviço quatro advogados vamos ter quatro opiniões diferentes. Agora, ao nível dos outros serviços, o serviço de instalações (manutenção) têm funcionado bem, fundamentalmente porque eles perceberam que aquilo não serve para nada e portanto não fazem nada. Estes serviços continuam nas escolas a funcionar autonomamente como se não existissem SPUP, e portanto, nesse sentido, como não fizeram mal, as coisas continuam a funcionar como estavam. Ao nível da informática, a questão é complicada, ao nível da contabilidade a questão é complicada. A UP não pode ser governada de uma forma generalista, porque cada escola tem as suas especificidades.</i>
Pergunta	Concorda com a escolha dos serviços de apoio a realizar pelo Centro? Ou considera que deveriam ter sido incorporados outros serviços?
Resposta por entrevistado	
EA	<i>Os que não foram incorporados foi praticamente os serviços de gestão académica, e que penso que não deverão ser incorporados tão cedo, se não vai ser a maior das barafundas. O serviço de comunicação e imagem, ainda bem que também não foi incorporado. Os que não foram é melhor para já deixar estar.</i>
EB	<i>Eu acho que os serviços financeiros, os recursos humanos e a informática não deviam ter sido incorporados, pelo menos a informática no sentido de apoio, não em termos de programação. Por exemplo para mim não faz sentido que o SIGARRA não esteja nos serviços comuns, isso é que devia estar, porque é aquilo que é a arquitetura da universidade em termos de informação, quer para os custos quer para as pessoas. Da experiência da Universidade de Coimbra, os SPUP foram muito maus, não foi uma boa experiência, houve um aumento da burocracia, diminuição da capacidade de resposta etc.. O apoio jurídico faz sentido ter um corpo forte, apesar de haver um apoio jurídico que é o do dia-a-dia, que às vezes também precisava de estar mais ligado às faculdades, as pequenas dúvidas e isso assim. Agora o património não há dúvidas nenhuma, as questões das aquisições, a segurança, faz sentido que seja mais a nível central. Eu acho que se pode ter procedimentos harmonizados, pode-se ter tudo isso, sem necessitar de fazer uma mudança estrutural.</i>

EC	<p><i>Há outros, por exemplo o SIGARRA, para mim seria o mais lógico. Para mim o SIGARRA teria que ser logo o primeiro. Eu acho que a universidade para ter um bom desempenho tem de saber fazer um diálogo entre as escolas, elas existem nas reuniões de diretores sobre o ponto de vista formal, portanto a gestão política. Mas eu creio que tem havido um esforço de aproximação e circulação mais intensa entre o entendimento que cada escola deve ter uma das outras, mas estamos longe, muito longe, de sabermos o que se passa em cada escola, isso é uma treva para a universidade, principalmente para os estudantes e para quem se dirige a universidade, porque para além dos atos públicos, há um grande défice de conhecimento interno entre a capacidade real de resposta aos interesses e à sinceridade do grande corpo docente e não docente, estudantes e investigadores da universidade, as pessoas vivem muito fechadas nos seus espaços e pouca curiosidade, podem dizer que têm, mas na realidade não fazem nada para ultrapassar circunstâncias várias, porque têm o tempo ocupado por esta ou outra razão, mas um pouco reconhecimento e pouco de unidade interna na universidade, no que diz respeito à partilha de saberes e unidade orgânica e até frequência de disciplina em mobilidade interna, e isso é uma perda que a universidade devia ultrapassar com um maior reconhecimento e disponibilidade.</i></p>
ED	<p><i>Nós na altura propusemos apenas os serviços jurídicos e depois os recursos humanos, porque nos recursos humanos havia necessidade e há necessidade de uniformizar procedimentos, portanto aquilo que nós queríamos era que se fizessem manuais de procedimentos e houvesse uma equipa de gente competente que estivesse na reitoria e que coletivamente pegasse nos problemas dos procedimentos, pensasse sobre eles e propusesse soluções, que seriam nessa altura transversais, mas que não levassem as pessoas das faculdades para lá, podiam ficar só lá os chefes, já me satisfazia. Levaram tudo para lá, não é possível fazerem isto, e nem têm tempo para fazerem aquilo que eu digo. Eu acho que neste momento tem que se recolocar nas faculdades a dependência direta das unidades de apoio local, sem isto, isto vai continuar uma confusão.</i></p>
EE	<p><i>Alguns não deviam ter sido criados, por exemplo o que tem funcionado muito mal são os recursos humanos (é um caos), assistimos a um disparar dos custos, basta ver que hoje temos uma série de diretores e chefias intermédias que foram para esses lugares, levando a um aumento dos custos e não houve nenhuma vantagem. Não pode haver duas reitorias, e aquilo (CRSCUP) é uma espécie de uma reitoria autónoma, e se existe o Sr. Reitor e se tem um administrador, o administrador da universidade é a entidade bastante para superentender todo o funcionalismo da reitoria. Agora o que assistimos é que apareceu o diretor do CRSCUP, mas quem continua os mexer cordelinhos é o Sr. Administrador. Houve um aumento da burocracia, e um aumento do</i></p>

	<i>tempo de resposta que antes eram mais céleres e simples.</i>
EF	<i>Sim, à partida, os recursos humanos, os serviços jurídicos e a manutenção não tenho dúvida que deviam ter sido incorporados, nos serviços económico-financeiros pode haver esse ganho, mas não podem retirar a decisão.</i>
EG	<i>Neste momento, mais nem pensar, podíamos ter começado com menos um ou coisa do género, acho que genericamente os serviços financeiros e os serviços de recursos humanos está bem que tenham começado, a manutenção é preciso ter em atenção que é preciso ter uma proximidade ainda maior, a manutenção podia ser por polos por exemplo, e está a ser feito isso. Para já os que estão fora, acho bem.</i>
EH	<i>Eu acho que o serviço devia ser um serviço voluntário, por isso não passa pela questão se os serviços deviam ou não estar incorporados, se o serviço é voluntário, deviam estar todas, deveria haver serviços de qualidade em todas as áreas.</i>
EI	<i>De importantes só ficaram de fora a divisão académica, mas também se fossem agora integrados, ficaria apenas formalmente integrados, porque eles têm que ficar nas escolas.</i>
EJ	<i>É assim, isto está tudo incorporado, uns por via da reitoria, outros por via dos CRSCUP, a única coisa que escapa, mas só algumas unidades orgânicas é que têm, é a educação contínua.</i>
EK	<i>A experiência mostra que a manutenção não tem interesse nenhum em incorporar estes serviços, ou melhor, há uma manutenção preventiva (lavagem de fachada, vistoria de cobertura, etc.) que faz sentido estar nos SPUP, mas a manutenção de primeira linha não faz sentido estar nos SPUP (serviço de consertar a torneira que está a pingar, etc.). Por exemplo, eu se tiver o funcionário que conserta a torneira ao meu lado, não tenho que andar a mandar um trouble ticket para o SIGARRA, para a reitoria, para alguém na reitoria depois ler aquilo e mandar uma ordem para o funcionário que esta ao meu lado ir consertar a torneira (isto não tem sentido absolutamente nenhum). Por outro lado, há serviços que foram incorporados, que faz sentido serem incorporados, por ventura de uma forma diferente daquela que está a ser implementada, é uma questão de grau. No início discutiram-se 3 modelos organizacionais para o SPUP, um modelo centralizado, um modelo descentralizado e um modelo semi-centralizado, a opção foi de fazer um modelo semi-centralizado, mas na prática, eles estão a tentar implementar um modelo centralizado, e portanto, parte dessas conclusões resultam desta incongruência e resultam também no facto de depois não haver relações hierárquicas claras, eu tenho aqui não sei quantos funcionários que pertencem ao SPUP que estão a trabalhar para</i>

	<i>nós, mas nós não mandamos neles porque eles pertencem a outra estrutura.</i>
Pergunta	Relativamente aos colaboradores que foram alocados aos vários serviços constituintes do SPUP, verificou mudanças substanciais relativamente à vida profissional de cada um (novos locais e postos de trabalho, desempenho de outras funções)? Verificaram-se dificuldades quanto à integração dos colaboradores? Houve a necessidade de ajustar os recursos às necessidades dos vários serviços constituintes dos SPUP?
Resposta por entrevistado	
EA	<i>Eles ficaram aqui, foram poucos para a reitoria, um concorreu a um lugar de direção intermédia de 2º grau e ficou, e os outros foram definitivamente. Os outros estão aqui, podem ir de vez em quando para aqui ou ali. Eu penso que não houve muita mudança, eu fui sempre desvalorizando e tentei sempre apaziguar, tentando não dramatizar.</i>
EB	<i>Os funcionários não foram fisicamente, continuam aqui, mas trabalham para os SPUP. A questão da hierarquia é um dos grandes problemas, é uma situação potenciadora de conflitos, por acaso nós aqui não tivemos esses conflitos, não só porque ouvi os funcionários todos e eles mostraram os seus pontos de vista e que queriam ficar na faculdade, e tenho-lhes dado sempre conhecimento de tudo o que se passa, e eles também mandam e-mails com conhecimento para mim, mas eu acho que isto é uma situação muito complicada, porque a pessoa passa a trabalhar localmente com o diretor e entretanto pertence a outro serviço que tem outra chefia e se lhe pedir para fazer isto ou aquilo é uma situação complicada, pode dar sarilho.</i>
EC	<i>Alguns muito difíceis, pois o facto de a princípio não saber a quem responder, se era ao diretor, se era aos serviços partilhados, e ainda hoje tenho essas dúvidas, pois o diretor diz uma coisa e os serviços partilhados dizem outra. Isso é um grande embaraço, e ainda está a ter consequências, principalmente na desmobilização dos funcionários, a desmobilização e a irracionalidade desta lacuna não ter sido devidamente colmatada, que ainda está a trazer consequências que espero que vejam sejam colmatadas. Esta é uma situação sensível para os colaboradores e para o diretor também, principalmente quando não tem alternativas, pois o recurso pode ser utilizado, mas com algumas limitações, eu não perdi autonomia administrativa e financeira, mas às vezes parece. Eu acho que houve aumento de recursos na universidade do porto, na minha visão, aumento das chefias.</i>

ED	<p><i>Com o conceito de que os melhores iam para lá, isso criou dentro dos funcionários, vou chamar zanga, uma reação de resistência. Criaram a imagem de que os melhores é que iam para lá, os outros que ficavam cá eram os piores, ora o que é que acontece, ou todos querem ir para lá para verem se são os melhores, ou os que ficaram cá e que não conseguiram ir para lá sentem-se desqualificados, isto não é possível, isto é a pior coisa que pode acontecer. E em escolas com uma cultura como a nossa, em que os funcionários aqui em cima, eram um grupo digamos motivado, interessado, competente, e nos tínhamos orgulho. Vierem cá buscar alguns colaboradores, destruíram-nos isso, como eu costumo dizer, decapitaram-nos, sem que se veja nas outras vantagens. Se eu dissesse assim, nós somos os únicos que estamos mal, mas não, o que eles fizeram foi, em vez de nivelarem por cima, nivelaram por baixo. Criaram o conceito da especialização especialmente especializada, tentaram meter cada um no seu compartimento, e eu realcei que nós temos pessoas que são polivalentes, e sendo polivalentes, permite-nos ajustar, o momento da falta de um ou de excesso de serviço noutra, e as pessoas sentem-se mais disponíveis, pois sentem que tem competências para além daquela rotina que fazem diariamente, portanto a produtividade aumenta. Ao fazerem isto criaram por um lado, alocaram pessoas, para serviços para qual elas não tinham nenhuma formação nem competências, segundo criaram monotonia, porque o conceito da especialização especialmente inteligente não é muito útil, e criaram ansiedade por parte dos funcionários, porque depois vêm os processos de avaliação, promoção dessas coisas todas, e eles sentem-se, ou porque não conseguem ou por que não são capazes, quando eram antes, ou então porque não têm oportunidades, porque estão nas unidades orgânicas, portanto isto não vai a parte nenhuma. Reduziram os cargos para progressão, a progressão ainda foi acenada a alguns para irem para lá, e eu estou convencido que nunca terão oportunidades para progredir, os chefes que lá estão não vão sair. Em termos de avaliação criaram-me uma dualidade em termos de hierarquia, quem manda em quem, hierarquia funcional e hierarquia não funcional.</i></p>
EE	<p><i>Há naturalmente alguma ansiedade, veja bem, eu acho que houve um atentado jurídico, eu acho que o Sr. Reitor, não tem autoridade para fazer um despacho e tirar funcionários que concorreram, que têm direitos adquiridos, concorreram para determinada função, determinado local, e dizer-lhes a partir do despacho estes funcionários ficam adstritos a determinado serviço e local, acho que houve uma violação de regras, na medida em que o CRSCUP foi uma criação do conselho geral e portanto todas as medidas que foram tomadas, regulamentos, etc., foram tomadas pelo Sr. Reitor e não pelo conselho geral. Acho que não houve aumento de recursos humanos, a não ser o aumento das chefias para esse organismo.</i></p>

	<i>Fisicamente os funcionários continuam todos aqui, numa dependência hierárquica do CRSCUP e funcional daqui.</i>
EF	<i>Existe muito, existe insegurança, existe medo, as pessoas foram confrontadas com coisas que não sabiam o que é que iria acontecer. As pessoas não foram bem informadas, as pessoas foram, muitas delas, retiradas dos seus locais de trabalho e isso gera sempre tensões, portanto acho que há muitas questões pontuais, que aqui sim, eu acho que aconteceriam sempre, se houvesse deslocação do posto de trabalho, portanto é natural, deslocação do posto de trabalho e insegurança porque vão-se relacionar com pessoas diferentes, e depois como passaram a depender de pessoas diferentes e como não estava nem está claro, na minha opinião, essa questão das hierarquias, eu acho que aí é um problema delicado de resolver, e que de facto, a forma como evoluiu não ajudou muito o processo.</i>
EG	<i>Os colaboradores sentiram ansiedade, é escusado estar com meias palavras, é claro que sentiram ansiedade, o chamado receio ao desconhecido, ainda mais pelos tempos duros que a gente está a viver, mais sentido faz essa ansiedade. Eu penso que houve um esforço por parte do Sr. Reitor, do Sr. Administrador e também das direções de dar algumas informações, possivelmente não foram tantas quanto devia ter sido. Nós somos muitos, e por muito esforço que se faça, há sempre alguns que se sentem mal, há sempre pessoas que se adaptam menos à mudança e que tem mais receio da mudança. Portanto eu diria que quando se faz uma mudança é inevitável que haja sempre algumas pessoas descontentes, e normalmente essas pessoas descontentes fazem ouvir e bem o seu ponto de vista. Uma coisa que aconteceu foi a despessoalização, parece que ficou subitamente mais impessoal, a pessoa deixou de ser da faculdade e passou a ser dos SPUP, e o que é isso dos SPUP, e depois recebe umas ordens por telefone. Tem que se clarificar a questão hierárquica, pois tornam desconfortável o funcionamento, e depois numa altura que estamos passar, corte salariais, etc., isto agrava.</i>
EH	<i>Houve tudo e mais alguma coisa, imagine no seu trabalho que lhe diziam que ia mudar para uma coisa muito boa, mas que tinha que responder que sim a dois chefes em que eles diziam coisas ao contrário, isto é absolutamente infernal. Exemplo da informática, eles querem enviar para o exterior os tipos das faculdades que estão mais ou menos remediadas, e então, por exemplo, um funcionário pode não poder ir, porque tem trabalho a fazer aqui, o patrão daqui diz-lhe que você tem que ficar, tem que passar os olhos aos retroprojetores, mas os retroprojetores não são informáticas, pelo que o patrão dele na informática diz que ele anda fazer trabalho clandestino. Eu mando fazer aos funcionários aquilo que preciso, mas os chefes do CRSCUP impõem-lhe um plano de trabalhos que nada tem a ver com aquilo que preciso.</i>

	<i>Acho houve aqui e além um pequeno aumentozinho dos recursos humanos, mas não muito relevante.</i>
EI	<i>Houve alguma, principalmente nos serviços financeiros, principalmente dificuldades pessoais, pessoas que ao verem a sua função mudar para o CRSCUP, ao início choravam, porque achavam que isto era uma lista de dispensáveis, que seguiriam para o desemprego, há muita desconfiança, Muitos dramas pessoais porque as pessoas desconfiam. Mas o tempo resolveu isso muito bem, hoje não, as pessoas dos CRSCUP de cá estão perfeitamente bem integradas. As pessoas instaladas nas faculdades que pertencem ao CRSCUP têm a sua dependência hierárquica da linha CRSCUP e depois a sua dependência funcional ao nível da faculdade, e às vezes com incompatibilidade de ordens, o que causa dificuldades. Nós ficámos praticamente com os mesmos recursos, diminuiu um pouco os que foram para os serviços centrais.</i>
EJ	<i>Daqui só uma pessoa é que mudou de local de trabalho, e foi daqui para o CRSCUP. Aqui na faculdade as pessoas estavam nas unidades locais de CRSCUP, depois com esta negociação do CRSCUP, surgiu uma figura que eram as unidades de apoio à gestão, que pressupõe que as faculdades teriam diretores de serviço e nós tínhamos e agora não temos, mas mantêm-se aqui fisicamente. Foi criada uma unidade de apoio à gestão e essa unidade é que faz a mediação de política organizacional. Houve uma pessoa que se descolou para lá, portanto não houve deslocação de pessoas. Mas como nós temos uma unidade de apoio à gestão forte, conseguimos diminuir os impactos. Não houve necessidade de ajustar os recursos, o que se está a fazer é que as pessoas vão para a reforma e não são substituídas. O que eu tento fazer aqui é requalificar as pessoas que têm qualificações mais altas. O CRSCUP partiu de uma ideia, o que é importante é estarem os melhores ao serviço de todos e portanto os piores fiquem nas faculdades, tendo-se criado a ideia nas pessoas que só teriam hipótese de progressão se fossem para CRSCUP. A Lexus partiu do princípio que as faculdades seriam o FrontOffice, que recolhem as coisas e enviam para o Backoffice (reitoria) e portanto, seriam pessoas desqualificadas, e essa imagem foi muito transmitida.</i>

EK	<p><i>Causa constrangimentos, principalmente pela questão hierárquica, aqui nunca houve grandes problemas, mas sei de escolas em que há problemas, porque quando as situações são mais tensas as pessoas tendem em ir explorar essas inconsistências. Aqui, felizmente, as coisas correram relativamente bem, porque eu promovi uma reunião com todos os potenciais abrangidos pelos SPUP, agora, sei que isso não aconteceu na maior parte das unidades orgânicas, nalgumas delas as pessoas sentem que são tratadas como meros números, ninguém lhes explicou o que se espera delas, e portanto isto tem haver também com alguma falta de qualidade de liderança que existe hoje nos nossos quadros intermédios e superiores da universidade. Não, não houve ajuste de recursos. A implementação de um serviço deste tipo, não pode nunca ter motivações economicistas, porque sendo de se prever que possa haver ganhos de eficácia, estamos a falar a médio prazo, não é no imediato, isto leva-nos a outra questão, é que a implementação destes serviços, numa primeira fase, implica um aumento de gastos, e, logo, nunca se implementam serviços destes em tempo de crise, nenhuma empresa se reestrutura em tempos de crise.</i></p>
Pergunta	<p>Quais os principais debilidades/desafios que os SPUP apresentam, ou possam vir a enfrentar? Considera que poderia existir um modelo de gestão mais eficiente e eficaz do que este? Em que medida seria possível melhorar este modelo de gestão?</p>
Resposta por entrevistado	
EA	<p><i>Eu acho que devem continuar, mas têm que ser reequacionadas as opções, as formas de funcionamento, a maneira como as chefias intermedias se relacionam, com as pessoas que dirigem. Eu acho que tem de haver alguém que se sente a pensar na reorganização dos serviços, porque se não, não vai funcionar. O modelo anterior funcionava em algumas coisas melhor que outras, algumas coisas funcionavam bem, outras menos bem, e agora as que funcionavam bem, estão a funcionar menos bem. Este modelo, começou por ser uma grande coisa, mas nós apesar de tudo ainda não conseguimos ver as vantagens em alguns dos serviços. A questão geográfica também pode ser um impedimento.</i></p>

<p>EB</p>	<p><i>Eu acho que são muitos os desafios. Na ligação connosco eu acho que os serviços foram postos em prática sem as pessoas estarem preparadas, sem haver as pessoas necessárias, como se costuma dizer, quem nasce torto dificilmente se endireita. Foi um processo muito forçado. A nossa experiência ao longo destes 12 meses tem sido muito complicada, os funcionários estão cansados, estão exaustos, nenhum como eu digo viu vantagens. Sentimos ineficiência dos serviços financeiros, nos recursos humanos e na informática. E depois algumas pessoas, em resultado das faculdades onde trabalham, estão muito direcionadas e especializadas para assuntos que muitas vezes são específicos de cada faculdade, tiveram formação específica naquilo que são as necessidades de cada faculdade. Eu acho que em algumas áreas, o que seria melhor era voltar ao que tínhamos. Acho que é exequível retroceder algumas áreas, não acho que seja uma estrutura assim tão solida que não seja já possível voltar atras, pelo menos nas áreas em que se viu que não houve ganhos, acho que sim que se devia reverter. Mantendo-se estes serviços acho que deviam ter em atenção que estes serviços, são uns serviços a que as faculdades recorrem, e portanto eu recorro porque preciso, porque quero, mas se eu não quizer tenho que ter alternativas, o que não acontece.</i></p>
<p>EC</p>	<p><i>Clarificação de a quem é que respondem os colaboradores, eu vou ter que reaver funcionários que perdi se não, não consigo funcionar, pois é completamente impossível, estamos numa situação de fratura total, clarificação de procedimentos que estão dúbios, e uma maior racionalização das respostas em tempo eficaz que até agora não tem acontecido. Tem de haver uma atenção redobrada para colocar em cada escola os recursos humanos necessários para que a escola consiga responder às necessidades do dia-a-dia, os tempos que urge saber regular, até porque cancelamos diversas atividades que tínhamos agendados porque não temos capacidade de fluência por parte dos serviços partilhados, nem capacidade humana dentro dos serviços centrais que nos consiga dar resposta, temos que ter uma relação correta e equilibrada entre os serviços centrais e os serviços locais, em sintonia, de acordo com os procedimentos do diretor de cada escola, o reitor e a equipa reitoral. Os serviços partilhados têm que obedecer à estratégia do conselho coordenador, tem que ser consensual entre os diretores e o reitor e a sua equipa, mas atendendo às necessidades de cada escola, não ultrapassando a realidade de cada escola, se não estariam a fazer mal à universidade como um todo.</i></p>
<p>ED</p>	<p><i>Uma coisa que eu preso muito é a estabilidade na minha universidade, portanto aquilo que eu fiz foi, perante o grau de conhecimento que eu tenho das coisas, aquilo que eu propus foi que devíamos sentar-nos a uma mesa e identificar o que está mal e tentar melhora-lo. Eu não proponho que se extinga os SPUP, porque eu acho que as escolas mais pequenas têm necessidade de</i></p>

alguns serviços, mas não tenho a certeza que este seja o modelo que eles precisam, porque, as escolas mais pequenas queixaram-se na mesma, este modelo não serve as pessoas, e isso eu tenho a certeza. Temos que assegurar que haja um mínimo de prejuízo e a haver temos que assegurar que as pessoas o façam com o mínimo sacrifício possível. Nós na altura estávamos preparados para isso, é preciso que ao nível dos polos complementar as respostas, no sentido de reduzir todas estas dificuldades, de mal-estar, ineficiências, mas isso pressupõe que as pessoas tenham a vontade e humildade de por em cima da mesa as dificuldades, pois muitos escondem-nas. O que eu acho que é, tendo os serviços que tínhamos e prestávamos apoio uns aos outros, entre faculdades que era o que já acontecia. O modelo conforme está não é exequível, não satisfaz não dá respostas, por muito que eles apresentem estatísticas, o que conta é o grau de satisfação, eles podem dizer que um médico dá 50 consultas por dia, mas eu sair da consulta chateado com o médico, ele não me tratou, não interessa para nada a estatística. E isto eles ainda não entenderam, que para nós o que conta não é a estatística deles, é o grau de satisfação dos serviços. E depois se não conseguirem ganhar o apoio do pessoal, podem fazer as coisas, mas têm as pessoas contrariadas, que têm esgotamentos. Não há serviços sem pessoas, tem que se ter em conta o grau de satisfação das pessoas, para o bem dos serviços.

EE

Eu acho que este serviço precisa ver completamente remodelada a sua visão. Em primeiro lugar não pode haver o simulacro da existência de uma reitoria paralela, isso tem de acabar, o órgão central da universidade é a reitoria, não pode haver outros órgãos, pode haver é serviços que a ajudem, como por exemplo os serviços sociais, etc., agora dentro da própria reitoria existir isso, acho que isso tem de acabar. Acho que deve haver uma reconversão destes serviços à luz de uma nova ideia, e como digo, realmente partilhar aquilo que seja possível e benéfico de partilhar, nem digo bem uma uniformização, pois nem todas as coisas podem ser uniformizadas, mas tem que haver uma uniformização de princípios, algo que ajude a que os mesmos princípios sejam partilhados em todas as faculdades, de tal maneira a que as faculdades se sintam apoiadas e não diminuídas. Os recursos humanos terão que caminhar nesse sentido, e não ter uma autonomia tão acentuada. Nos serviços financeiros também aumentaram os problemas, com a passagem da universidade a fundação, passou a haver um único número fiscal, e o tribunal de contas continua a exigir as contas apresentadas individualmente por cada faculdade, com a mudança do programa, dificultou a apresentação atempada das contas da faculdade. O modelo anterior era melhor, nem tem comparação, uma reforma, e é isso que está no dicionário da língua portuguesa, não serve para destruir o que existe, mas sim para o melhorar. Na minha opinião, a Universidade é tanto mais forte, quanto maior for o número de protagonistas que tiver, não é acabando com os protagonistas, com as personalidades, pelo contrario, quanto maior for o número de lideranças mais facilmente a universidade cresce. A intenção foi estabelecer um nível hierárquico com um único líder, isso seria a negação da própria universidade e do conceito da sua formação. O retrocesso está consagrado, pois isto não funciona, se retrocedéssemos passaríamos dois ou três anos complicados, mas a manutenção deste projeto leva-nos à morte lenta, pois ele não funciona. Tem de ser reajustado, acho que não deve ser abandonada a ideia de partilhar serviços, mas quando se quer partilhar alguma coisa não se pode partir de uma imposição, a adesão tem de ser com base numa necessidade sentida, percebida, vivida e aqui foi um imposição, logo esse aspeto impositivo tem de terminar e tem que se simplificar algumas coisas. O novo reitor, irá ter o trabalho de desburocratização e simplificação administrativa, do que se tornou a universidade nos últimos 8 anos e que deixe margem para localmente as faculdades poderem trabalhar.

EF	<p><i>Para já, acho que é indispensável efetuar um diagnóstico das necessidades das diferentes faculdades e mesmo dos serviços autónomos e respetiva ligação aos serviços prestados pelos serviços partilhados. Deve-se depois, também, estruturar os principais processos que devem ser desenvolvidos nos serviços partilhados, o que deve ser feito central e localmente, e devem-se definir interlocutores privilegiados para cada unidade orgânica e serviços autónomos de entre os quadros dos serviços partilhados, ou seja, deve haver uma espécie de gestor de cliente do lado de lá, nos serviços partilhados, ou seja, eu tenho de resolver os problemas todos da faculdade, por área, cada área ter uma pessoa, um rosto visível do lado de lá, e respostas céleres, e isso só é possível se tivermos uma pessoa perfeitamente identificada e responsável por isso. Parece-me essencial que haja um reporte mensal a apresentar a cada diretor de faculdade ou de cada unidade orgânica e serviços autónomos, dos níveis dos serviços prestados, e também depois para o conselho de gestão etc., pois permite que eles percebam o que não estão a fazer bem. Devem ser estipulados níveis de serviço e assegurar o seu cumprimento através daquele reporte mensal, efetuar, eventualmente, uma auditoria de qualidade aos SPUP e introduzir medidas de melhoria. Proponho também a certificação de qualidade para os próprios serviços partilhados, portanto eles próprios entrarem num processo que os vai obrigar a serem mais exigentes, eventualmente até começarem a prestar serviços para lá do próprio universo, mas há uma série de questões pontuais, que vale para além da situação atual, e que podem potenciar o seu modelo de gestão.</i></p>
EG	<p><i>O principal desafio é clarificar a questão hierárquica e a proximidade da gestão, os colaboradores sentirem mais efetividade e mais proximidade, esse é o grande desafio, e outra coisa claro, que não haja entupimento dos processos de decisão por falta de meios, pois quando tudo começa a ir ao centro. Eu concordo globalmente, não é com este modelo, cuidado, eu concordo que temos que avançar decisivamente. Este ano pela primeira vez fechamos as contas todas em tempo, ninguém dá valor a isso sabe, mas isso as pessoas não associam aos SPUP. Eu dou muita importância às pequenas coisas, às micro ações do quotidiano, eu se quero resolver um problema de um PAD ou de uma classificação, eu diria assim, era o que mais faltava que eu tentasse pegar no telefone e não tivesse resposta do outro lado, é aqui que as distâncias podem ser complicadas, enquanto que aqui eu sei que posso descer aos serviços ou pedir à chefe de serviço para vir cá em cima falar comigo, arrisco-me a tentar ligar para o serviço central e dizerem-me que o chefe não está ponto, e eu isso acho impensável, isso degrada fortemente as relações, porque a gestão é difícil e para além disso ainda temos estes problemas, para além disso ainda temos os professores, temos os funcionários dos</i></p>

	<i>serviços insatisfeitos, temos toda a gente insatisfeita, não funciona.</i>
EH	<i>Eu acho que progressivamente a verdade no terreno está a mostrar que de facto nunca se deveriam ter tirado os serviços de proximidade que existiam, portanto cada vez mais se está a caminhar para aquilo que era, sem se dizer que deixou de ser. E eu faço votos que assim seja. Eu acabava com o CRSCUP. Pois qual é que foi a avaliação que foi feita do sistema que havia antes, para haver necessidade de se mudar para este modelo. Primeiro deveria ser avaliado o que temos, para depois passar para outro modelo. Não se pode dizer que o modelo era mau, só porque a faculdade X Y e Z não apresentavam as contas a tempo. Desde maio têm sido tomadas uma série de decisões muito rápidas, na perspetiva de que o CRSCUP vai atingir um nível de implementação que depois é difícil retroceder. Mas não estou a dizer que é impossível fazê-lo.</i>
EI	<i>Há muita coisa a resolver, se nos imaginasse-mos em cruzeiro sem alterações externas ao próprio CRSCUP havia rotinas a adquirir, conhecimentos pessoais a adquirir, havia muito a amadurecer, o relacionamento dos recursos humanos e o patrimonial, por exemplo, nós que estamos aqui neste polo, não era necessário termos tantos serviços, podíamos ter serviços de manutenção comuns. Há que continuar a construir o CRSCUP. O maior desafio ainda é a estrutura da Universidade, a universidade tem agora o conselho geral, que limita muito as atividades do reitor. Com o conselho geral, caiu o poder colegial, que é o pior que nós podemos ter, pois nunca se sabe em quem é que vão votar. Não tenho as mínimas dúvidas que poderia existir um modelo de gestão mais eficaz, isso não tem nada a ver com o SPUP pois eles faziam parte, na minha opinião, de um modelo de gestão ideal, eu escolheria um modelo de gestão com um conselho que elegeisse o reitor, de maneira a ficar depois pouco dependente dos próprios conselhos, e gostava de um reitor que tivesse como sua equipa reitoral todos os diretores das faculdades, escolhidos pelas próprias faculdade.</i>
EJ	<i>A partilha de recursos deve ser uma estrutura de retaguarda, para quando existem dúvidas, etc., as rotinas têm que ser automatizadas para as pessoas fazerem melhor o seu trabalho. O que se está a passar é uma imposição de serviços e não uma prestação de serviços, ou seja, prestam-me serviços que eu não pedi para me prestarem. Devia de haver uma equipa de técnicos altamente especializados, que tivessem consciência que não podiam transferir para as unidades locais as suas especializações, porque é uma das coisas que se passa, ou seja, neste momento o CRSCUP queria impor especializações aqui que eram um espelho das especializações que eles tinham no centro. O modelo ideal para mim era ter uma equipa pequena (100 pessoas +/-), que funcionam como divulgadores das boas práticas, que tenham este esforço de automatizar as rotinas, e que não descapitalizem as unidades orgânicas, por exemplo, pessoas especializadas em recursos</i>

	<i>humanos que produzissem boas práticas em recursos humanos, etc. agora se estão aqui ou na reitoria isso não era importante, uma vez que funcionava como uma equipa de retaguarda.</i>
EK	<i>Eu acho que este modelo nasceu torto, e portanto, agora é muito complicado endireita-lo. Mas ele vai ter que ser endireitado, ele é fundamental que continue a existir, agora, a primeira coisa é que tem que ficar claro para toda a comunidade académica, o mecanismo de progressão e de attingimento das posições de chefia é meritocracia e neste momento isto não existe. Cá há muitas pessoas que se questionam, como é que algumas pessoas que chegaram a posições de chefia chegaram lá? E depois isto tem um aspeto terrível, não basta ter o reconhecimento das chefias, um bom chefe só é bom chefe se for reconhecido pelos seu subordinados, e portanto, eles esquecem-se que em muitas das situações que criaram, as pessoas que ocupam lugares de chefia não têm o mínimo de reconhecimento por parte dos seus inferiores hierárquicos, eles não lhes reconhecem competências para ocupar aquele lugar, e isso também é um processo que de certa maneira correu muito mal. O segundo ponto é que precisa de haver claramente uma definição estratégica, uma redefinição estratégica daquilo que são as funções dos SPUP e neste momento não existe, estrategicamente ninguém sabe. Os serviços partilhados têm que ter sempre em conta o benefício para o utilizador, porque se é um serviço partilhado que não tem benefício para o utilizador, não serve para nada. O problema, desde logo, é que o SPUP deve prestar os serviços solicitados, e não os serviços que eles impõem que vão passar a prestar, e aquilo que nós temos chegado à conclusão, é de que não sabem e não perguntam. Eles ainda não interiorizaram que realmente nós somos todos diferentes uns dos outros, e têm que responder às especificidades.</i>

Tabela 4 - Transcrição parcial das entrevistas efetuadas aos Diretores das Unidade Orgânicas da Universidade do Porto

Fonte: Elaborado pelo autor.

Anexo 3.3. Transcrição integral da entrevista efetuada à Representante da Comissão de Trabalhadores da Universidade do Porto

Entrevistado: Representante da Comissão de Trabalhadores da Universidade do Porto Data da entrevista: 21 de julho de 2014 Local da entrevista: Gabinete pessoal Duração da entrevista: 8 minutos	
Pergunta	Quanto às várias fases de implementação do projeto, houve alguma preocupação/iniciativa por parte dos órgãos de gestão (central ou local) em esclarecer os colaboradores quanto ao que consistia o novo modelo, e quais seriam as mudanças que estavam implícitas?
Resposta	<i>Foram feitas três sessões de esclarecimento, muito pouco divulgadas, às quais participou um número reduzido de pessoas. O que se notou foi que efetivamente que, as pessoas estavam numa profunda ignorância quer do modelo quer da maneira como ele iria ser implementado, e como é que se iria refletir nas suas próprias funções e na sua vida profissional.</i>
Pergunta	Relativamente aos colaboradores que foram alocados aos vários serviços constituintes do SPUP, verificou mudanças substanciais relativamente à vida profissional de cada um (novos locais e postos de trabalho, desempenho de outras funções)?
Resposta	<i>Relativamente às mudanças de local de trabalho não foram significativas, e aí penso, sem grandes certezas, mas penso que aqueles que mudaram de local de trabalho tiveram uma palavra a dizer, ou pelo menos foi-lhes comunicado pessoalmente. Relativamente ao desempenho não tiveram palavra nenhuma a dizer, apareceram numa lista nominal no despacho do conselho de gestão e de facto provocou grandes problemas ao nível dos serviços, confusão nas pessoas porque não sabiam quem eram as chefias, quais eram as novas funções, e retirou muita paz de espírito às pessoas, e quem não tem paz de espírito não pode trabalhar bem. Provocou ansiedade, provocou revolta, porque as pessoas sentiram que lhes foi retirado o direito de participarem na sua própria vida profissional, e portanto, se uns se manifestaram com maus estares em termos físicos, outros manifestaram-se com mau estar em termos psicológicos. E não só, tomaram a iniciativa de nos reportar situações que iam contra a lei, que nós depois tivemos que explorar para ver se efetivamente correspondiam à verdade, e saiu um documento elaborado por nós há pouco tempo para o conselho geral, onde evidenciamos essas ilegalidades.</i>
Pergunta	Uma das questões que tem sido focado pelos vários diretores da UOS é a questão da dupla hierarquia, que traz muitos constrangimentos para os trabalhadores e diretores. Tem ouvido muitas queixas nesse sentido?

Resposta	<i>Sim, a questão da hierarquia foi um dos graves problemas na implementação dos serviços partilhados, ou seja, a falta de entendimento entre Reitoria/Direção dos SPUP e os próprios Diretores das escolas provocou uma instabilidade ainda maior nos trabalhadores, que são o elo mais fraco da cadeia. E portanto como não havia entendimento de chefias, sendo que as chefias no fundo se diluíram e se dividiram e passaram a ser bicéfalas, as pessoas não sabiam a quem reportar e isso causa um imenso mau estar, uma grande confusão e tudo isto provoca a ineficiência e ineficácia do serviço.</i>
Pergunta	Quais as áreas onde as dificuldades têm sido maiores?
Resposta	<i>Penso que a área onde se notou mais dificuldades e ainda se nota é nos recursos humanos, porque é uma área muito sensível porque está mais diretamente ligada com as pessoas. Em termos informáticos também existem algumas situações de ineficácia. Na manutenção, não tenho grande reporte desse tipo de situações. Nos financeiros há de facto faculdades que estão muito desfalcadas de pessoal, o que provoca muitas das vezes demoras que não se justificam, em termos por exemplo de uma simples validação de uma simples autorização de despesa, e que não se verificavam antes. Em termos dos serviços jurídicos, exatamente porque as faculdades não tinham o apoio jurídico que necessitavam, penso que aí foi a área onde menos problemas houve, e onde se pode tirar mais vantagens, pois hoje em dia podemos ligar para a Reitoria e pedir apoio jurídico. Os recursos humanos foram de facto a parte pior.</i>
Pergunta	E os colaboradores que ficaram nas unidades orgânicas, houve um subcarga de trabalho para elas, uma vez que reduziram o número de pessoas?
Resposta	<i>Eu penso que houve uma subcarga para toda a gente, mesmo para aquelas que foram para a reitoria. Primeiro porque houve escolas que começaram a enviar para a reitoria aquilo que antes era feito nas próprias instituições, e não me parece que na reitoria estivessem preparados para aquela carga de trabalho. Por outro lado, para uma pessoa que está na escola, e começa a receber processos de outras escolas para tratar, criaram-se situações muito complicadas, porque se tinham ordens superiores para resolver um assunto que fosse da própria escola, ficavam entre a espada e parede, a qual deveriam dar prioridade, e portanto um deles tinha que ser acumulado. Portanto eu penso que este processo ainda não está a funcionar, e eu espero bem que venha a funcionar brevemente porque assim não pode funcionar.</i>
Pergunta	Houve a necessidade de ajustar os recursos às necessidades dos vários serviços constituintes dos SPUP, ou pelo contrário, houve aumento de recursos humanos?
Resposta	<i>Não, eu penso que não houve nem um aumento nem diminuição dos recursos humanos, o que eu penso é que, esta má gestão dos recursos humanos provocou atrasos, provocou conflitos, e até agora não se viu um resultado positivo. Ou seja, com os mesmos recursos humanos se não</i>

	<i>partirmos para outro tipo de implementação, vai ser exatamente a mesma coisa do que retirar-nos uma grande parte dos recursos humanos, porque ter recursos humanos e eles não funcionarem de forma eficaz é a mesma coisa do que não os ter.</i>
--	---

Tabela 5 - Transcrição integral da entrevista efetuada à Representante da Comissão de Trabalhadores da Universidade do Porto

Fonte: Elaborado pelo autor.

Anexo 4 - Grelhas de análise de conteúdo

Categoria	Motivações que levaram à escolha e implementação deste modelo
Unidades de Registo	Unidades de Contexto
<p>• Aumento da qualidade, eficiência e produtividade dos serviços. Racionalização dos custos e recursos. Uniformizar ações, evitando a sua duplicação. Maior controlo dos vários serviços, por via da integração e partilha de recursos. Aumento do grau de especialização. Maior apoio à tomada de decisão e disponibilização de serviços e recursos necessários às várias faculdades. Diminuição do tempo de gestão despendido com as áreas de suporte, libertando os órgãos de gestão para tarefas fundamentais.</p>	<p>“...qualidade dos serviços....pode vir a significar poupanças no futuro, evitando a duplicação das ações que se realizavam.” (R)</p> <p>“...aumento da qualidade, eficiência e produtividade... racionalizar um bocadinho os custos...um maior controlo ao nível dos serviços por via do aumento da integração e da partilha dos recursos, um maior grau de especialização concorre para o maior nível da qualidade, ou seja passamos a ter massa crítica, aumentamos a qualidade do serviço e as competências dos colaboradores, um maior apoio à tomada de decisão, que era uma fragilidade de algumas unidades orgânicas, dado que tinham falta de recursos para ajudar na tomada de decisão...permite uma resposta mais eficaz e ... uma maior disponibilidade para a implementação da estratégia por via da diminuição do tempo de gestão ligado a áreas de suporte, portanto se tiver uma estrutura profissional a funcionar com qualidade e com competência, na verdade libertamos os órgãos de governo para as tarefas fundamentais...”(ADM)</p>

	<i>"...uniformização de procedimentos e racionalização de recursos...(A)</i>
	<i>"...eficácia dos serviços, com ganhos de vários níveis, mas acho que se insere numa política de centralização ... " (B)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Uniformização de procedimentos e processos. (3) 	<i>"...melhor gestão de meios, mais eficácia, maior qualidade de desempenho, maior contenção de desperdício de recursos... " (C)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Racionalização dos custos e recursos. (4) 	<i>"... para fazer poupanças, não de imediato, mas a medio prazo...o modelo passou a ter como força motora os melhores ao serviço de todos. Há uma outra digamos razão... que é o modelo de gestão centralizada..." (D)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da qualidade, eficiência e eficácia dos serviços. (4) 	<i>"Foi a destruição da autonomia das faculdades..." (E)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Política de centralização. (7) 	<i>"...uniformizar procedimentos e processos... A questão dos custos também acho que é natural que tenha sido um dos objetivos... foi a necessidade e o objetivo de centralizar as decisões...retirar a decisão das Unidades Orgânicas... uma real motivação poder ter a ver com uma centralização..." (F)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do grau de especialização, "melhores ao serviço de todos". (2) 	<i>"...melhoria da qualidade global de todos os serviços...ajudar no robustecer da qualidade das decisões... eu sou muito favorável à chamada gestão de proximidade, e acho muito difícil gerir recursos humanos à distância..."(G)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Retirar a decisão e a autonomia das faculdades. Ter o controlo dos processos e descapitalizar as unidades orgânicas. (4) 	<i>"...ele tem uma visão de tudo centrado na reitoria, e portanto queria mesmo ter uns serviços operacionais que resolvessem o conjunto e ter escala...ter uma resposta mais capaz para a universidade..." (I)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Robustecer da qualidade das decisões. (1) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Retirar a gestão de proximidade. (1) 	<i>"...a ideia de partilha de recursos subsumiu-se relativamente à ideia de centralização e a uma certa</i>

	<i>descapitalização das unidades orgânicas...." (J)</i>
	<i>"...eu penso que isto se integrou numa deriva centralista que passou na reitoria... uma preocupação em ter o controlo dos processos, efetuado de maneira centralizada..."(K)</i>

Tabela 6 – Grelha de análise de conteúdo “Motivações que levaram à escolha e implementação do modelo”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Categoria	Mostrar em que medida esta mudança é uma visão partilhada dentro da organização
Subcategoria	Posicionamento relativamente à implementação dos serviços partilhados na Universidade do Porto
Unidades de Registo	Unidades de Contexto
<ul style="list-style-type: none"> Concordo que é importante existir serviços partilhados na Universidade do Porto, mas do ponto de vista prático existem alguns problemas que terão que ser analisados e ultrapassados (5). 	<p><i>"Não é uma posição que seja igual para todos os serviços... é importante haver serviços partilhados...haver uma racionalização dos recursos, que se consiga uma uniformização dos procedimentos das várias unidades orgânicas. Do ponto de vista prático e da implementação, realmente ainda não se conseguiu uma implementação completamente conseguida em todos os serviços..." (A)</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> Concordo que os serviços partilhados possam trazer alguns benefícios à Universidade do Porto, mas discordo com a centralização das decisões, com o retirar da autonomia às faculdades. (3) 	<p><i>“A nossa postura como faculdade tem sido de não entrar-mos, embora vendo que haja áreas que beneficiam de haver uma centralização, mas da maneira como a proposta se perfilava achávamos que era demasiado pesada e que ia ter um impacto negativo. Portanto a nossa posição foi de negativo séptico...alias nós nunca nos posemos na posição de criar obstáculos.” (B)</i></p>

<ul style="list-style-type: none">• Não concordo com os serviços partilhados na Universidade do Porto. (3)	<p><i>"...apoiei a criação dos serviços partilhados, por entender que...pior do que estaríamos nunca seria possível.. Mas neste momento não é isto que está acontecer, nós ficámos muito fragilizados em diversas áreas, com a mudança e a deslocação dos meios onde estavam os funcionários, e temos algumas áreas que ficaram mal " (C)</i></p> <hr/> <p><i>"... nós protestámos profundamente o modelo e os pressupostos em que o modelo assentava...mas democraticamente aceitamos a decisão da maioria." (D)</i></p> <hr/> <p><i>" ... sim a alguns serviços partilhados, nomeadamente a uma boa retaguarda de serviços jurídicos... Sim também a algum organismo, ou uma medida que procurasse critérios de uniformidade nas decisões... Não contra tudo aquilo que significava o centralismo, e da concentração de poderes...retirar totalmente a autonomia das faculdades. Fomos também contra isso, porque os dois motivos que foram invocados para a criação destes serviços, do CRSCUP, era de que haveria uma diminuição de custos, e um aumento da eficácia e qualidade, o que era manifestamente claro à partida que era impossível de atender. " (E)</i></p> <hr/> <p><i>“Por um lado eu acho que tem enormes vantagens relativamente à uniformização de processos e procedimentos, que devem ser tantos quantos possíveis, comuns às várias faculdades e aos serviços autónomos, mas isso não é a mesma coisa que retirar decisão as faculdades, o facto de haver procedimentos comuns não é centralizar decisões...” (F)</i></p>
--	---

	<p><i>“A posição da faculdade foi...a de promover os serviços comuns. A nossa visão é de que os serviços partilhados devem continuar, mas deve ser feita uma apreciação contínua, muito delicada do que está a ser feito e do que deve e não deve ser feito.” (G)</i></p> <p><i>“...o que estava bem agora esta mal, e o que estava mal ainda ficou pior...” (H)</i></p> <p><i>" Basicamente é de colaboração e alerta... Depois no ponto de vista da nossa experiência de partilha é que é muito má. A ideia que temos é que não é por acaso que a universidade é fragmentada em faculdades, é que a solução dos problemas localmente é fácilimo, mas quando precisarmos de recorrer à Reitoria é complicado..." (I)</i></p> <p><i>" Enquanto diretor da faculdade eu acho que a ideia de haver um mínimo de recursos partilhados pela UP é uma boa ideia, mas penso que não seja necessário criar algo paralelo à reitoria para haver partilha de recursos. No entanto, não quer dizer que eu defenda o modelo centralizado de gestão do pessoal não técnico, agora o que eu penso é de facto que este processo nasceu torto e nunca mais se endireitou." (J)</i></p> <p><i>“Eu acho que deve haver serviços partilhados, mas estes serviços partilhados não correspondem às necessidades, quer da escola quer da universidade.”(K)</i></p>
Subcategoria	Aferir de se trata de uma visão partilhada por todos
Unidades de Registo	Unidades de Contexto
<ul style="list-style-type: none"> É uma visão partilhada por alguns, mas tudo foi 	<i>“Por alguns, mas tudo isto que passou aqui foi aprovado sempre ...por maioria...Mas há sempre</i>

sempre aprovado por maioria.	<i>resistência por parte de alguns.” (R)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Não é uma visão partilhada, e há pessoas que são frontalmente contra. 	<i>“Não é uma visão partilhada, e de facto há pessoas que são frontalmente contra...” (A)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Houve discussões e opiniões díspares. 	<i>“Foi muito complicado, muitas discussões...Há opiniões díspares...” (C)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Não são serviços partilhados, são uns serviços impostos. 	<i>“Isto não é uma visão partilhada, isto não é um serviço partilhado, mas uns serviços impostos.” (D)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Houve decisões onde a visão foi partilhada e outras que não. A maioria dos diretores reclamaram prudência, mas houve um movimento central a acelerar intencionalmente o processo. 	<i>“Houve de tudo um pouco, houve decisões que foram tomadas sem partilha do conselho coordenador, e outras com partilha do conselho...mas houve sempre nitidamente, digamos, um movimento da maioria dos diretores a reclamar alguma prudência, e um movimento mais central sempre a acelerar intencionalmente o processo, e por isso houve sempre alguns diretores que votaram contra qualquer medida.” (E)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • É necessário envolver as pessoas, o que não aconteceu. 	<i>“... eu acho que a resistência à mudança é natural que ocorra, mas um processo de mudança é muito exigente, é preciso envolver as pessoas, é preciso ser partilhado e de facto aqui isso não ocorreu.” (F)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Houve muita discussão no sentido de chegar a uma solução ótima. 	<i>“...quando as pessoas não estão de acordo pode-se estar cinco anos a discutir o assunto, mas não foi por falta de discussão que não se chegou à solução ótima.” (G)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • As reuniões da comissão coordenadora decorrem de um modo que levam a que as decisões sejam aprovadas. 	<i>“As reuniões da comissão coordenadora, fazem-se numa base tal que de vez em quando é possível encontrar um conjunto maioritário de votos.” (H)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de ter sido aprovado, os diretores da UOS 	<i>“...apesar da maior parte ir votando a favor, é com muitas reservas, e com a ideia de que isto não vai</i>

tem muitas reservas quanto ao funcionamento dos serviços.	<i>funcionar...” (I)</i>
	<i>“Não foi uma visão partilhada por todos, mas maioritariamente a ideia de serviços partilhados não foi descartada...Não houve partilha de pontos de vista relativamente a isto.” (J)</i>

Tabela 7 - Grelha de análise de conteúdo "Mostrar em que medida esta mudança é uma visão partilhada dentro da organização"

Fonte: Elaborado pelo autor.

Categoria	Estudar como tem sido e como está a ser implementado o CRSCUP
Subcategoria	Criação e definição do modelo de serviços partilhados
Unidades de Registo	Unidades de Contexto
<ul style="list-style-type: none"> O projeto de facto começou há 3 anos e foi criado pelos estatutos da Universidade do Porto. É um modelo centrado em dois núcleos, o núcleo central e o núcleo local de apoio mais direto, e consiste em responder hierarquicamente à unidade de serviços partilhados e funcionalmente responde ao núcleo de gestão ou à direção da própria faculdade. Relativamente as várias fases, houve em primeiro uma assembleia estatutária que criou o centro de serviços comuns, depois elaboraram-se os estatutos do CRSCUP, sob proposta do reitor que o conselho 	<p><i>"O projeto de facto já começou há 3 anos... foi criado pelos estatutos da universidade...Este é um modelo que é centrado em dois núcleos, o núcleo central e o núcleo local de apoio mais direto...um modelo que consiste em responder hierarquicamente à unidade de serviços partilhados e funcionalmente responde ao núcleo de gestão ou à direção da própria faculdade."</i> <i>"...as várias fases, houve em primeiro uma assembleia estatutária que criou o centro de serviços comuns, depois houve que elaborar os estatutos... o reitor fez uma proposta e o conselho geral aprovou os estatutos, e a partir daí era preciso por em prática, foi então nomeada uma comissão instaladora, que fez um documento, um</i></p>

<p>geral aprovou. Seguidamente foi nomeada uma comissão instaladora, que fez um relatório, que foi discutido com os diretores das faculdades. Posteriormente foi contratada uma consultora para nos ajudar no processo de expedição do modelo e dos <i>splits</i> dos processos. E depois foi nomeada uma comissão de acompanhamento do processo. Apresentou-se o relatório da consultora, que levantou problemas, mas conseguimos aprovar uma solução intermédia. Seguidamente procedeu-se à escolha das áreas que iriam ser integradas, e foram cinco.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os estatutos da universidade são de 14 de maio de 2009. Primeiro foi criada uma comissão instaladora para conceber o modelo. Os serviços só arrancaram em maio de 2013. • Este modelo é um modelo federativo, em que temos um corpo central, teoricamente apetrechado com pessoas mais especializadas, e nas unidades locais temos pessoas para garantir os serviços de proximidade, ou seja, é um serviço mais operacional. Nós neste modelo, no fundo, são os diretores das UOs que tomam as decisões, no âmbito do 	<p><i>relatório, que depois foi discutido com os diretores das faculdades... depois foi contratada uma consultora para nos ajudar no processo de expedição do modelo e dos splits dos processos, seguidamente foi nomeada uma comissão de acompanhamento do processo, e isto passou-se aqui vários meses nesta sucessão, depois foi apresentado o relatório da consultora que levantou problemas, mas procurou-se arranjar soluções intermédias, e lá se aprovou uma solução intermédia, depois seguiram-se as áreas que iriam ser integradas nesses serviços partilhados, e foram cinco áreas...”(R)</i></p> <hr/> <p><i>“Os estatutos da universidade são de 14 de maio de 2009... primeiro uma comissão instaladora criada e que começou por conceber o modelo...só em maio de 2013 é que nós arrancamos com o serviço.” “Este modelo é um modelo federativo, em que temos aqui um corpo central, teoricamente apetrechado com pessoas melhores do ponto de vista técnico, e depois temos nas unidades locais...pessoas dos serviços partilhados, mas para garantir os serviços de proximidade e que não houvesse aqui uma quebra muito grande, é um serviço mais operacional...Nós neste modelo de governação temos todos os diretores das unidades orgânicas, que no fundo são eles que tomam as decisões, no âmbito do centro de recursos e serviços partilhados, portanto há o conselho coordenador que é composto por cada um dos diretores, o orçamento, o plano de</i></p>
---	--

<p>CRSCUP, portanto há o conselho coordenador que é composto por cada um dos diretores, e tudo que são decisões estratégicas, o diretor dos SPUP não o pode tomar sem a aprovação deste órgão, logo garante aqui algum equilíbrio neste processo, e mais, garante que, se o serviço deixar de ter esta cultura, o conselho coordenador tem imediatamente todas as capacidades para poder parar aquela deriva.</p>	<p><i>atividades, tudo que são decisões estratégicas, o diretor dos SPUP não o pode tomar sem a aprovação deste órgão, logo garante aqui algum equilíbrio neste processo, e mais, garante que, se houver um desvio do serviço, ou seja, se deixar de ter esta cultura de serviço, o conselho coordenador tem imediatamente todas as capacidades para poder parar aquela deriva, e voltar a pôr nos carris, digamos assim.”</i> (ADM)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Inicialmente foi-nos apresentado um relatório que dizia que seria um processo de afastar os velhos e criar massa nova. Depois foi contratada uma empresa para fazer um estudo. Progressivamente houve uma discussão sobre as áreas a integrar no CRSCUP. 	<p><i>“...inicialmente foi-nos apresentado um relatório, feito por uns professores, e esse relatório dizia que seria um processo de afastar os velhos e criar massa nova...depois dessa fase, foi necessário fazer um estudo e foi contratada uma empresa que no fundo a sensação que me deu é que ela foi contratada para chegar a um determinado número de conclusões, e de facto chegou às conclusões que se pretendia chegar. Progressivamente houve uma discussão sobre as áreas a integrar no CRSCUP... (H)</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Foi feito um estudo pela consultora Lexus, onde nos foram apresentados três cenários, o primeiro cenário não se fazia nada, o segundo era um modelo semi-centralizado, e o terceiro modelo era centralizado, e foi escolhido o modelo semi-centralizado. • Discutiram-se três modelos organizacionais para os SPUP, um modelo centralizado, um modelo 	<p><i>“... foi pedir um estudo a uma empresa Lexus... é uma empresa de consultadoria que já tinha feito um estudo para a Universidade de Coimbra e para a Câmara Municipal do Porto... a Lexus apresentou três cenários, o primeiro cenário não se fazia nada, o segundo era um modelo semi-centralizado, e o terceiro modelo era centralizado, e nestas circunstâncias normalmente o filho do meio é</i></p>

descentralizado e um modelo semi-centralizado, e a opção foi de fazer um modelo semi-centralizado.	que é escolhido.” (J)
	“No início discutiram-se três modelos organizacionais para os SPUP, um modelo centralizado, um modelo descentralizado e um modelo semi-centralizado, a opção foi de fazer um modelo semi-centralizado...”(K)
Subcategoria	Interação dos órgãos de governo central com os Diretores das Unidades Orgânicas
Unidades de Registo	Unidades de Contexto
<ul style="list-style-type: none"> Houve negociação. Alguns diretores, apesar de terem uma visão diferente, ajudaram a encontrar um modelo equilibrado, que não era o pretendiam, acreditam que vai resultar. Ocorreram muitas reuniões, mas não houve grande interação. Houve alguma interação, mas algumas coisas não foram claras. Nas reuniões do Conselho coordenador as dúvidas foram partilhadas. As coisas não foram claras, houve coisas que não soubemos. Não foi um processo transparente. Houve muita interação, discutimos meses seguidos. 	<p>“Este modelo foi fruto de um processo de negociação...Temos de enaltecer o trabalho de alguns diretores, que apesar de terem uma visão diferente, disponibilizaram-se, sentámos e decidimos...encontramos aqui um modelo equilibrado, que não era aquilo que nós desejamos, mas é um modelo que acreditamos que vamos conseguir obter daqui bons resultados.” (ADM)</p> <p>“Houve várias reuniões do conselho coordenador dos serviços partilhados, mas não houve realmente uma grande interação para a implementação dos serviços partilhados.” (A)</p> <p>“Sim, quer dizer, eu acho que sim, embora algumas coisas sejam lidas nas entrelinhas.” (B)</p> <p>“...as dúvidas foram partilhadas entre todos nas reuniões do conselho coordenador...”(C)</p> <p>“... nós não soubemos o que devíamos saber e portanto jogámos sempre no escuro...haviám</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Saltou-se etapas, houve meias verdades e equívocos. • Houve interação, mas com muita dificuldade. • As decisões do conselho coordenador eram transgredidas. Mas procurou-se arranjar uma dinâmica de implementação. • Não houve interação, não foi um processo claro, não houve acordo entre as partes, sem ouvir os utilizadores finais. 	<p><i>“muitas coisas por detrás que nós não sabíamos.” (D)</i></p> <hr/> <p><i>“Eu acho que não foi um processo transparente, claro de todos os lados, pois foi-se andando numa espécie de empurrar para a frente, não chamo a isso enganar, mas empurrar para a frente...” (F)</i></p> <hr/> <p><i>“Com os diretores houve muita interação... nós discutimos o assunto meses seguidos...” (G)</i></p> <hr/> <p><i>“Saltou-se etapas, houve equívocos, houve meias verdades, houve enganos naturalmente.” (H)</i></p> <hr/> <p><i>“Houve, mas houve muitas dificuldades...” (I)</i></p> <hr/> <p><i>“... algumas orientações políticas que vinham desta reunião do conselho coordenador, eram progressivamente transgredidas. Naquilo que é a sua dinâmica de implementação, procurou-se arranjar uma dinâmica de implementação.” (J)</i></p> <hr/> <p><i>“Não, não foi claro, e verdadeiramente não houve interação, porque acho que uma interação é uma relação biunívoca, ou seja, é quando as coisas são feitas de acordo entre as partes, e neste momento o que há é um permanentemente questionar por parte dos diretores de algumas das opções que são tomadas ao nível central, porque elas são tomadas sem ouvir os utilizadores finais.” (K)</i></p>
<p>Subcategoria</p>	<p>Escolha dos serviços de apoio a realizar pelo Centro</p>

Unidades de Registo	Unidades de Contexto
<ul style="list-style-type: none"> O apoio jurídico foi unanimemente aceite, o apoio informático também não levantou grandes obstáculos, e o serviço de instalações e manutenção também não houve grande problema, pois já era centralizado na reitoria. Os recursos humanos e os serviços económico-financeiros foram os serviços que levantaram mais resistência. Os serviços financeiros, os recursos humanos e a informática não deviam ter sido incorporados. O apoio jurídico e o património fazem sentido que sejam mais a nível central. Concordo apenas com os serviços e os recursos humanos, onde há mais necessidade de uniformização de procedimentos. Alguns não deviam ter sido incorporados, principalmente os recursos humanos. Concordo com a incorporação dos recursos humanos, dos serviços jurídicos, da manutenção e dos serviços económico-financeiros. Podíamos ter começado com 	<p><i>“...acabaram por ser aprovadas depois de muita discussão, o apoio jurídico, e era unânime, ninguém se opunha a ele, depois também a parte do apoio informático também não levantou grandes obstáculos inicialmente, levantou mais obstáculos foi a de recursos humanos e a económico-financeira, e ainda hoje, são as que têm maior resistência, e também ficou incluída a de instalações e manutenção que também não levou grande problema, pois já era centralizada aqui na reitoria.” (R)</i></p> <hr/> <p><i>“Eu acho que os serviços financeiros, os recursos humanos e a informática não deviam ter sido incorporados, pelo menos a informática no sentido de apoio, não em termos de programação. O apoio jurídico faz sentido ter um corpo forte...o património não há dúvidas nenhuma, as questões das aquisições, a segurança, faz sentido que seja mais a nível central.” (B)</i></p> <hr/> <p><i>“...propusemos apenas os serviços jurídicos e depois os recursos humanos, porque nos recursos humanos havia necessidade e há necessidade de uniformizar procedimentos...”(D)</i></p> <hr/> <p><i>“Alguns não deviam ter sido criados, por exemplo o que tem funcionado muito mal são os recursos humanos...”(E)</i></p>

<p>menos, mas concordo com a incorporação dos serviços financeiros e dos serviços de recursos humanos. Na manutenção é necessário promover uma proximidade maior.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deviam de haver serviços de qualidade em todas as áreas, mas deviam ser voluntários. • Concordo com a incorporação da manutenção preventiva, mas discordo da incorporação da manutenção de primeira linha. Existem serviços que deviam ter sido incorporados de forma diferente. 	<p><i>“...os recursos humanos, os serviços jurídicos e a manutenção não tenho dúvida que deviam ter sido incorporados, nos serviços económico-financeiros pode haver esse ganho...”(F)</i></p> <hr/> <p><i>“...podíamos ter começado com menos um ou coisa do género, acho que genericamente os serviços financeiros e os serviços de recursos humanos está bem que tenham começado, a manutenção é preciso ter em atenção que é preciso ter uma proximidade ainda maior...”(G)</i></p> <hr/> <p><i>“Eu acho que o serviço devia ser um serviço voluntário, por isso não passa pela questão se os serviços deviam ou não estar incorporados, se o serviço é voluntário, deviam estar todas, deveria haver serviços de qualidade em todas as áreas.” (H)</i></p> <p><i>“...a manutenção preventiva faz sentido estar nos SPUP, mas a manutenção de primeira linha não faz sentido estar nos SPUP... Por outro lado, há serviços que foram incorporados, que faz sentido serem incorporados, por ventura de uma forma diferente daquela que está a ser implementada...”(K)</i></p>
Subcategoria	Incorporação de outros serviços no CRSCUP
Unidades de Registo	Unidades de Contexto
<ul style="list-style-type: none"> • Não foram incorporados a gestão académica e os serviços internacionais, por forma a não 	<p><i>“Ficaram de fora outras áreas, como a gestão académica e os serviços internacionais, porque achamos que já era suficiente a carga.....a</i></p>

<p>subcarregar os SPUP, pois a Universidade de Coimbra decidiu começar com tudo e teve muitos problemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Houve uma preocupação de analisar as características dos serviços, e optamos só pelas áreas que são mais transversais. • Concordo com os serviços que ficaram de fora, que foram os serviços de gestão académica e o de comunicação e imagem. • O SIGARRA devia ter sido incorporado. • De importantes só ficaram de fora a divisão académica, mas também se fosse agora integrado, ficaria apenas formalmente integrados, porque eles tem que ficar nas escolas. • Está tudo incorporado, uns por via a reitoria, outros por via dos CRSCUP. 	<p><i>Universidade de Coimbra decidiu começar com tudo e teve problemas muito grandes, porque depois é difícil lidar com tudo ao mesmo tempo...” (R)</i></p> <hr/> <p><i>“E também tem a ver com as próprias características dos serviços, por exemplo, a área académica está mais próxima do cliente, e portanto não é uma área típica transversal, como são os recursos humanos, a área económico-financeira, e portanto houve essa preocupação. As relações internacionais também não é uma área ocupacional, tem uma perspetiva mais estratégica, e esses foram fatores que contribuíram para a seleção.” (ADM)</i></p> <hr/> <p><i>“Os que não foram incorporados foi praticamente os serviços de gestão académica, e que penso que não deverão ser incorporados tão cedo, se não vai ser a maior das barafundas. O serviço de comunicação e imagem, ainda bem que também não foi incorporado.” (A)</i></p> <hr/> <p><i>“... não faz sentido que o SIGARRA não esteja nos serviços comuns, isso é que devia estar...”(B)</i></p> <hr/> <p><i>“...o SIGARRA, para mim seria o mais lógico.” (C)</i></p> <hr/> <p><i>“Para já os que estão fora, acho bem.” (G)</i></p> <hr/> <p><i>“De importantes só ficaram de fora a divisão académica, mas também se fossem agora</i></p>
--	---

	<p><i>integrados, ficaria apenas formalmente integrados, porque eles tem que ficar nas escolas.” (I)</i></p> <p><i>“É assim, isto está tudo incorporado, uns por via da reitoria, outros por via dos CRSCUP...”(J)</i></p>
Subcategoria	Verificação dos efeitos pretendidos com este modelo de gestão, tendo em conta os objetivos estratégicos definidos
Unidades de Registo	Unidades de Contexto
<ul style="list-style-type: none"> As coisas estão aos poucos a sedimentar e já se começa a verificar resultados. Só não houve mais melhorias, porque foram criados vários obstáculos, devido à falta de confiança e à autoridade instalada pelos Diretores. Já não se gasta energias com pareceres contraditórios. Há medida que aumentamos a qualidade dos serviços, aumenta também a procura. Agora os assuntos são tratados transversalmente e divulgados por toda a universidade, para que haja procedimentos harmonizados. Ainda não houve diminuição dos custos. Relativamente à qualidade depende do serviço, mas houve um aumento da burocracia dos procedimentos. Há alguns sectores 	<p><i>“E se mais melhorias não houve foi porque foram colocados vários obstáculos ao avanço da situação, e isso deve-se à falta de confiança e também por outro lado, de quererem uma autoridade instalada... Mas creio que as coisas estão a pouco e pouco a sedimentar e começam-se a verificar resultados.” (R)</i></p> <p><i>“Deixou-se de se gastar energias com pareceres contraditórios. Mas é engraçado, como o serviço tem sucesso, o número de pedidos aumentou brutalmente...à medida que aumentamos a qualidade do serviço a procura também aumentou. Agora os assuntos são tratados de forma transversal, há homologação pelo Sr. Reitor e há uma divulgação por toda a universidade, para que haja procedimentos harmonizados.” (ADM)</i></p> <p><i>“Diminuição de custos para já não. Relativamente à qualidade depende do serviço, às vezes pretendem uma demasiada burocratização</i></p>

<p>que ainda estão longe de ter melhorado, os procedimentos tronaram-se mais lentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não se verificou o pretendido, houve sim, um aumento do tempo de espera e um aumento da burocracia. • Existe um atraso nas respostas, mas há áreas que já estão a funcionar bem. • Concordo com os objetivos estratégicos, gostava que fossem serviços de qualidade prestados em tempo oportuno, mas nenhuma destas coisas foi satisfeita. Houve um aumento de gastos. • Houve melhoria nos serviços jurídicos, nomeadamente das soluções apresentadas. Os restantes serviços entram num caos total, houve um aumento da burocracia. • Existe uma destruturação geral dos recursos humanos, e embora tenha corrido melhor o fecho de contas este ano, relativamente à qualidade dos serviços, quer no tempo de resposta quer na eficácia quer na eficiência, é insatisfatório. • Na contratação de recursos humanos tem-se verificado maior qualidade e harmonização de 	<p><i>dos procedimentos, que penso que não era necessário, e que vai dificultar... não deveria ser necessário estarmos a ligar, a fazer uma marcação cerrada. Há alguns sectores que ainda estão longe de ter melhorado o atendimento e ter melhorado a forma como as necessidades das várias unidades orgânicas estão a ser atendidas e respondidas... Noutros serviços está realmente a complicar um bocadinho ou a tornar mais lentos os procedimentos.” (EA)</i></p> <hr/> <p><i>“Nós aqui, muito sinceramente...não vemos isso... Houve um aumento do tempo de espera, um aumento da burocracia...” (EB)</i></p> <hr/> <p><i>“Atraso nas respostas ... mas há áreas que estão já a funcionar bem, eu acredito que no futuro possa ser melhor.” (EC)</i></p> <hr/> <p><i>“Nada, concordo com eles, gostava era que fossem serviços de qualidade prestados em tempo oportuno, mas nenhuma destas coisas foi satisfeita...creio que há um aumento de gastos...” (ED)</i></p> <hr/> <p><i>“Sentimos que houve uma melhoria, não apenas das soluções apresentadas, como também da disponibilidade das pessoas que lá estão, por exemplo, dos serviços jurídicos, o resto (todos) entram num caos total, houve um aumento da burocracia.” (EE)</i></p> <hr/> <p><i>“Relativamente aos resultados, existe uma destruturação geral dos recursos humanos, das áreas que estão envolvidas e, embora tenha corrido melhor o fecho de contas este ano, isto na parte dos serviços económico-financeiros...a qualidade do serviço... quer no tempo de resposta</i></p>
---	--

<p>critérios. Mas os tempos de demora não estão bem. Todos os serviços ainda merecem cuidados. Os diretores têm que sentir que tem algum controlo dos processos, mantendo uma gestão de proximidade, e sendo clarificadas as relações hierárquicas no novo modelo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os serviços jurídicos estão melhores e a entrada dos serviços financeiros também me permitiram ver a mim e a outros que cometíamos erros. Mas Existe demora nas respostas e pessoal que me quer dar pareceres que eu não pedi. • Não vejo resultados positivos. • Há uma melhoria significativa ao nível do apoio jurídico. Mas no resto o que se verifica é um aumento da burocracia e o aumento dos tempos de decisão. • Não vejo resultados. Devia-se ter começado por criar um conjunto de manuais de procedimento, que deduzissem as melhores práticas. Devia preocupar-se em obter ganhos de escala, nomeadamente, abrindo mais concursos coletivos na Universidade. Deve-se ter em atenção as especificidades de cada 	<p><i>quer na eficácia quer na eficiência, é insatisfatório.” (EF)</i></p> <hr/> <p><i>“Em algumas áreas acho que sim, desde logo na contratação de recursos humanos, do ponto de vista da qualidade e da harmonização de critérios acho que tem havido... Mas depois poderá haver outro aspeto que são os tempos de demora, não estão bem. Mas acho que todos os serviços ainda merecem cuidados, mesmo os recursos humanos...Os diretores têm que sentir que tem algum controlo dos processos, porque eles são responsáveis. Temos que manter sempre a tal gestão de proximidade, nós estamos todos a aprender como é que redirecionamos as nossas relações hierárquicas no novo modelo.” (EG)</i></p> <hr/> <p><i>“Já verifiquei, em todos eles, no sentido negativo.” (EH)</i></p> <hr/> <p><i>“...em algumas áreas é, os serviços jurídicos estão muito melhores, e a entrada dos serviços financeiros também me permitiram ver a mim e a outros que cometíamos erros...Um dos problemas é a demora nas respostas, nomeadamente no pessoal que me quer dar pareceres que eu não pedi.” (EI)</i></p> <hr/> <p><i>“Eu diria que há serviços que a reitoria não tinha, e que há uma melhoria significativa, nomeadamente ao nível do apoio jurídico... Mas no resto o que tem vindo a acontecer é um aumento da burocracia e o aumento dos tempos de decisão, muitas vezes os processos são</i></p>
--	---

escola.	<p><i>concluídos quando já não são uteis...”(EJ)</i></p> <hr/> <p><i>“Nenhum... devia-se ter começado por criar um conjunto de manuais de procedimento, que deduzissem as melhores práticas e que fossem depois implementados ao nível de toda a universidade. Devia preocupar-se em obter ganhos de escala, nomeadamente, abrindo concursos coletivos para tudo aquilo em que fosse possível obter ganhos de escala nesses concursos, acabou por se fazer um ou dois no caso das fotocopiadores e eletricidade, mas isso é manifestamente pouco. A UP não pode ser governada de uma forma generalista, porque cada escola tem as suas especificidades.” (EK)</i></p>
Subcategoria	Identificação dos serviços que estão melhor e os que estão menos bem
Unidades de Registo	Unidades de Contexto
<ul style="list-style-type: none"> Houve uma melhoria substancial na área económico-financeira, o fecho de contas foi já este ano muitíssimo mais seguro, rápido e mais certo, sem problemas. Na área de recursos humanos há mais segurança jurídica nas contratações. Na área jurídica houve uma evolução muito grande, e é reconhecidamente unanime que houve aqui uma melhoria substancial. Todos reconhecem que houve 	<p><i>“Neste momento já se notou uma melhoria substancial na área económico-financeira, o fecho de contas foi já este ano muitíssimo mais seguro, rápido e mais certo, sem problemas, evolução muito grande na área dos recursos humanos, mais segurança jurídica na área das contratações, parece-me perfeitamente visível, e na área jurídica uma evolução muito grande, agora temos um gabinete jurídico com nove pessoas que serve toda a universidade, e é reconhecidamente unanime que houve aqui uma melhoria substancial.” (R)</i></p>

<p>melhorias significativas na área jurídica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • O serviço que está menos bem é os recursos humanos, em todos as vertentes, muita burocracia. Os económico-financeiros como já estavam muito centralizados, não se sentiu tanto. Nos projetos as coisas estão a correr bem e nos serviços jurídicos temos um melhor atendimento, uma melhor resposta. • Os que estão melhores são os serviços jurídicos e o de infraestruturas e património. O serviço de recursos humanos, económico-financeiro e o informático não vemos vantagens nenhuma, pelo contrário, a nossa capacidade de resposta é menor do que antes. • O serviço jurídico melhorou a qualidade de desempenho, e a rapidez e o informático também. Os económico-financeiros têm sido um desastre, porque ficamos sem ninguém. Os recursos humanos também não estão bem. • Os recursos humanos não estão bem, e os serviços financeiros estão mais ou menos. 	<p><i>“...a área jurídica é uma área que, mesmo falando com cada um dos diretores não há nenhum que não reconheça que houve aqui uma melhoria significativa...” (ADM)</i></p> <hr/> <p><i>“... os serviços que estão menos bem são os recursos humanos, todas as suas vertentes...A contabilidade apesar de tudo já estava muito centralizada, portanto penso que não se sente tanto...A parte da manutenção também já estava muito centralizada... Nos projetos, eu penso que as coisas estão a correr, não há tanta burocracia como nos recursos humanos... nos serviços jurídicos noto que nós temos um melhor atendimento, uma melhor resposta do que tínhamos antes...” (A)</i></p> <hr/> <p><i>“...nos serviços jurídicos não tenho a mínima dúvida que era uma área com grandes carências, beneficia também a questão das infraestruturas, o património também não tenho qualquer dúvida... Agora, a questão dos recursos humanos, económico-financeiro e o informático, eu acho que, no nosso caso, nós não vemos vantagens nenhuma, pelo contrário, a nossa capacidade de resposta é muito menor do que era antes dos serviços partilhados...” (B)</i></p> <hr/> <p><i>“O serviço jurídico é notável em termos de qualidade de desempenho, qualidade e rapidez... e informático também. Para mim o financeiro e das compras têm sido um desastre</i></p>
--	---

<ul style="list-style-type: none"> Nos serviços jurídicos houve melhorias, das soluções apresentadas e da disponibilidade das pessoas que lá estão. Os restantes serviços estão muito mal. A área jurídica e a área dos projetos estão a correr bem. Nos recursos humanos há muitos problemas. Nos serviços económico-financeiros tivemos várias situações em que a relação esteve bastante mal, apesar deste ano já tenha corrido melhor o fecho de contas. Na manutenção e nas outras não temos tido grande carga para já. Verificou-se algumas melhorias na área dos recursos humanos, mais especificamente nas contratações e nos processos de escolha dos recursos humanos, mas os tempos de demora ainda não estão bem. Houve uma melhoria nos serviços jurídicos, houve melhoria na segurança dos pareceres, mas não houve uma melhoria na rapidez. Pela primeira vez fechamos as contas todas em tempo. Na contratação aumentou os tempos de espera. Os serviços jurídicos estão melhores. A área da manutenção de edifícios não está 	<p><i>para a faculdade, porque ficamos sem ninguém... Os recursos humanos, estou convencido de que tudo que mexa com recursos humanos tocam sensibilidades pessoais, e ultrapassa aquilo que é o estrito a ser tecnocientífica torna tudo mais embaraçoso. Em termos de compras ficamos sem qualquer capacidade, ninguém que consiga desempenhar...” (C)</i></p> <hr/> <p><i>“Os recursos humanos não estão bem, os serviços financeiros estão assim-assim.” (D)</i></p> <hr/> <p><i>“...houve uma melhoria, não apenas das soluções apresentadas, como também da disponibilidade das pessoas que lá estão, por exemplo, dos serviços jurídicos, o resto (todos) entram num caos total.” (E)</i></p> <hr/> <p><i>“... a dos projetos por natureza seria a mais simples, e portanto é a que está a correr menos mal, está a correr bem mesmo, depois os recursos humanos consta que, porque eu não tenho tido de facto grandes problemas, mas consta que há muitos problemas nos recursos humanos, nos serviços económico-financeiros tivemos várias situações em que a relação esteve bastante mal, e depois na manutenção e nas outras também não temos tido grande carga para já. O jurídico está a funcionar bastante bem, é uma área que por natureza não faz sentido estar nas faculdades...” “...embora tenha corrido melhor o fecho de contas este ano, isto é, na parte dos serviços económico-</i></p>
---	---

<p>mal, porque nunca foi verdadeiramente integrada nos CRSCUP. Os económico-financeiros como já estavam muito centralizados, não se sentiu tanto. Todos os outros serviços pioraram.</p>	<p><i>financeiros, na minha perspetiva, a qualidade do serviço, que é assim que isto tem que ser visto, serviço prestado, quer no tempo de resposta quer na eficácia quer na eficiência, é insatisfatório. “ (F)</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Melhorias significativas nos serviços jurídicos. Os serviços financeiros também estão melhores, e já permitiram verificar erros. Nos recursos humanos temos tido dificuldades. A área do património ainda se está a organizar. 	<p><i>“As áreas onde são visualizáveis melhorias são essencialmente a área dos recursos, mais especificamente das contratações...e processos de escolha dos recursos humanos. Mas depois poderá haver outro aspeto que são os tempos de demora, não estão bem. Nos serviços jurídicos claramente que houve uma melhoria, houve melhoria na segurança dos pareceres, mas não houve uma melhoria na rapidez.” “Este ano pela primeira vez fechamos as contas todas em tempo, ninguém do valor a isso sabe, mas isso as pessoas não associam ao SPUP.” (G)</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Melhorias significativas nos serviços jurídicos. Os recursos humanos não estão a funcionar bem, no entanto já foi possível detetar algumas situações de legalidade duvidosa. Na área financeira não se nota muito porque o CRSCUP é praticamente inexistente. 	<p><i>“...a contratação de um assistente convidado demorava cerca de dois dias e agora demora dois meses. Os serviços jurídicos estão melhores, pois antes não tínhamos nada e agora temos qualquer coisa. Todos os outros serviços pioraram, excetuando uma parte que de facto as coisas nunca foram verdadeiramente integradas no CRSCUP... que é a parte referente ao edificado, manutenção edifícios, etc. Nos serviços financeiros, a mudança foi mais pequena porque já nos tinham imposto o programa de gestão comum, que portanto obrigou a que os processos fossem os mesmos e nesse sentido coincidente com o regime</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Os serviços jurídicos são os únicos que se notaram melhorias. A área da manutenção de edifícios não está mal, porque nunca foi verdadeiramente integrada nos CRSCUP. Ao nível da informática e da contabilidade a questão é complicada. 	

	<p><i>fundacional da universidade.” (H)</i></p> <hr/> <p><i>“...os serviços jurídicos estão muito melhores, e a entrada dos serviços financeiros também me permitiram ver a mim e a outros que cometíamos erros... Um dos serviços que temos tido dificuldade são os recursos humanos... Há depois a questão patrimonial, que se estão a organizar, e que tenho muita esperança...”(I)</i></p> <hr/> <p><i>“...há um melhoria significativa, nomeadamente ao nível do apoio jurídico... O novo serviço dos recursos humanos não está a funcionar bem, no entanto já foi possível detetar algumas situações de legalidade duvidosa...área financeira não se nota muito porque o CRSCUP é praticamente inexistente...”(J)</i></p> <hr/> <p><i>“...o serviço de apoio jurídico, é consensual que deve haver um para a universidade inteira, até por uma questão de coerência nas decisões. Eu diria que é o único que está a funcionar (serviço jurídico) ... o serviço de instalações (manutenção) têm funcionado bem, fundamentalmente porque eles perceberam que aquilo não serve para nada e portanto não fazem nada... Ao nível da informática, a questão é complicada, ao nível da contabilidade a questão é complicada.” (K)</i></p>
--	--

Tabela 8 - Grelha de análise de conteúdo "Estudar como tem sido e como está a ser implementado o CRSCUP"

Fonte: Elaborado pelo autor.

Categoria	Vida profissional dos colaboradores
Subcategoria	Mudanças relativamente à vida profissional dos colaboradores, nomeadamente novos locais e postos de trabalho e desempenho de outras funções.
Unidades de Registo	Unidades de Contexto
<ul style="list-style-type: none"> Mudança pouco significativa, vieram 20% das pessoas para a unidade central, os restantes 80% ficaram localmente. Os colaboradores mantiveram-se nas mesmas áreas. Não houve muita mudança, os colaboradores ficaram aqui, foram poucos para a reitoria. Os funcionários não foram fisicamente, continuam aqui, mas trabalham para o SPUP. Foram alguns colaboradores para os serviços centrais, ou seja, decapitaram-nos. Fisicamente os funcionários continuam todos aqui. Muitos dos colaboradores foram retirados dos seus locais de trabalho. Existe mais impessoalidade, pois, a pessoa deixou de ser da 	<p><i>“Essa mudança não é assim muito significativa, o número de pessoas que vieram para a unidade central, são 20%, a maioria ficou localmente.” (R)</i></p>
	<p><i>“Sim, mantiveram-se nas mesmas áreas.” (ADM)</i></p>
	<p><i>“Eles ficaram aqui, foram poucos para a reitoria ... Os outros estão aqui, podem ir de vez em quando para aqui ou ali. Eu penso que não houve muita mudança...” (A)</i></p>
	<p><i>“Os funcionários não foram fisicamente, continuam aqui, mas trabalham para o SPUP.” (B)</i></p>
	<p><i>“...vierem ca buscar alguns colaboradores... como eu costumo dizer, decapitaram-nos... (D)</i></p>
	<p><i>“ Fisicamente os funcionários continuam todos aqui...” (E)</i></p>
	<p><i>“... as pessoas foram, muitas delas, retiradas dos seus locais de trabalho...” (F)</i></p>
	<p><i>“... parece que ficou subitamente mais impessoal, a pessoa deixou de ser da faculdade e passou a ser do SPUP...”(G)</i></p>

<p>faculdade e passou a ser do SPUP.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ficamos praticamente com os mesmos recursos, foram poucos para os serviços centrais. Não houve deslocação de pessoas, só uma pessoa é que foi definitivamente para os CRSCUP, depois temos outra que vai lá duas vezes por semana. As mudanças de local de trabalho não foram significativas. 	<p><i>"Nós ficámos praticamente com os mesmos recursos, diminuiu um pouco os que foram para os serviços centrais...." (I)</i></p> <hr/> <p><i>"Daqui só uma pessoa é que mudou de local de trabalho, e foi daqui para o CRSCUP... portanto não houve deslocação de pessoas. " (J)</i></p> <hr/> <p><i>"Relativamente às mudanças de local de trabalho não foram significativas...CT)</i></p>
<p>Subcategoria</p>	<p>Iniciativas de esclarecimento dos colaboradores quanto ao que consistia o novo modelo, e quais seriam as mudanças que estavam implícitas.</p>
<p>Unidades de Registo</p>	<p>Unidades de Contexto</p>
<ul style="list-style-type: none"> Foram feitas três sessões de esclarecimento, muito pouco divulgadas, às quais participou um número reduzido de pessoas. As pessoas estavam numa profunda ignorância quer do modelo quer da maneira como ele iria ser implementado, e como é que se iria refletir nas suas próprias funções e na sua vida profissional. Aos que mudaram de local de trabalho foi-lhes comunicado pessoalmente. Relativamente ao desempenho, não tiveram palavra nenhuma a dizer, 	<p><i>"Foram feitas três sessões de esclarecimento, muito pouco divulgadas, às quais participou um número reduzido de pessoas. O que se notou foi que, efetivamente as pessoas estavam numa profunda ignorância quer do modelo quer da maneira como ele iria ser implementado, e como é que se iria refletir nas suas próprias funções e na sua vida profissional...aqueles que mudaram de local de trabalho...foi-lhes comunicado pessoalmente. Relativamente ao desempenho não tiveram palavra nenhuma a dizer, apareceram numa lista nominal no despacho do conselho de gestão e de facto provocou grandes problemas ao nível dos</i></p>

<p>apareceram numa lista nominal no despacho do conselho de gestão, o que provocou grande confusão nas pessoas pois não sabiam quem eram as chefias e quais eram as novas funções.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os funcionários foram informados do serviço e do local de trabalho através de um despacho. • Os colaboradores não foram bem informados, não sabiam o que iria acontecer. • Houve um esforço dos órgãos de gestão em dar algumas informações aos colaboradores, mas não foram tantas quantas deviam. • Aqui as coisas correram relativamente bem, porque promovi uma reunião com todos os potenciais abrangidos dos SPUP, mas no geral, as pessoas sentem que são tratadas como meros números, ninguém lhes explicou o que se espera delas. 	<p><i>serviços, confusão nas pessoas porque não sabiam quem eram as chefias, quais eram as novas funções...”(CT)</i></p> <hr/> <p><i>“...não tem autoridade para fazer um despacho e tirar funcionários que concorreram, que têm direitos adquiridos, concorreram para determinada função, determinado local, e dizer-lhes a partir do despacho estes funcionários ficam adstritos a determinado serviço e local, acho que houve uma violação de regras...” (E)</i></p> <hr/> <p><i>“...as pessoas foram confrontadas com coisas que não sabiam o que é que iria acontecer. As pessoas não foram bem informadas...” (F)</i></p> <hr/> <p><i>“Eu penso que houve um esforço por parte do Sr. Reitor, do Sr. Administrador e também das direções de dar algumas informações, possivelmente não foram tantas quanto devia ter sido.” (G)</i></p> <hr/> <p><i>“Aqui, felizmente, as coisas correram relativamente bem, porque eu promovi uma reunião com todos os potenciais abrangidos pelos SPUP... agora, sei que isso não aconteceu na maior parte das unidades orgânicas, nalgumas delas as pessoas sentem que são tratadas como meros números, ninguém lhes explicou o que se espera delas...” (K)</i></p>
Subcategoria	Reações dos colaboradores à mudança
Unidades de Registo	Unidades de Contexto
<ul style="list-style-type: none"> • Foi muito difícil, pois o facto 	<p><i>“Alguns muito difíceis, pois o facto de a princípio não saber a quem responder, se era</i></p>

<p>de a não saberem a quem responder, se era ao diretor, se era aos serviços partilhados, gera situações constrangedoras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Com a ideia de que só os melhores iam para lá, criou dentro dos funcionários exaltações e resistência. • Gerou ansiedade (3). • Gerou tensões e insegurança ao verem-se confrontados com o novo posto de trabalho, porque vão relacionar-se com pessoas diferentes. • Houve dificuldades pessoais, tiveram medo de serem dispensáveis, que seguiriam para o desemprego. • O CRSCUP partiu da ideia de que seriam os melhores ao serviço de todos e portanto os piores ficarem nas faculdades, tendo-se criado a ideia nas pessoas que só teriam hipótese de progressão se fossem para CRSCUP. • Gerou ansiedade e revolta, porque as pessoas sentiram que lhes foi retirado o direito de participarem na sua própria vida profissional. Houve mau estar em termos físicos e mau estar em termos psicológicos. Alguns tomaram a iniciativa de nos 	<p><i>ao diretor, se eram aos serviços partilhados...é um grande embaraço...” (C)</i></p> <hr/> <p><i>“Com o conceito de que os melhores iam para lá, isso criou dentro dos funcionários, vou chamar zanga, uma reação de resistência... ou todos querem ir para lá para verem se são os melhores, ou os que ficaram cá e que não conseguiram ir para lá sentem-se desqualificados.” “Criaram ansiedade nos funcionários...”(D)</i></p> <hr/> <p><i>“Há naturalmente alguma ansiedade...” (E)</i></p> <hr/> <p><i>“...as pessoas foram, muitas delas, retiradas dos seus locais de trabalho e isso gera sempre tensões... deslocação do posto de trabalho e insegurança porque vão-se relacionar com pessoas diferentes.....existe insegurança, existe medo...” (F)</i></p> <hr/> <p><i>“Os colaboradores sentiram ansiedade ...” (G)</i></p> <hr/> <p><i>“...dificuldades pessoais, pessoas que ao verem a sua função mudar para o CRSCUP, ao início choravam, porque achavam que isto era uma lista de dispensáveis, que seguiriam para o desemprego, há muita desconfiança...” (I)</i></p> <hr/> <p><i>“O CRSCUP partiu de uma ideia, o que é importante é estarem os melhores ao serviço de todos e portanto os piores ficarem nas faculdades, tendo-se criado a ideia nas pessoas que só teriam hipótese de progressão se fossem para CRSCUP.” (J)</i></p> <hr/>
---	---

reportar situações que iam contra a lei.	<i>“Provocou ansiedade, provocou revolta, porque as pessoas sentiram que lhes foi retirado o direito de participarem na sua própria vida profissional, e portanto, se uns se manifestaram com maus estares em termos físicos, outros manifestaram-se com mau estar em termos psicológicos. E não só, tomaram a iniciativa de nos reportar situações que iam contra a lei, que nós depois tivemos que explorar para ver se efetivamente correspondiam à verdade...” (CT)</i>
Subcategoria	Satisfação dos colaboradores
Unidades de Registo	Unidades de Contexto
<ul style="list-style-type: none"> Os colaborados que estão na unidade central estão satisfeitos. É uma relação bilateral, só muda para os serviços partilhados quem estiver de acordo. Foi feito um questionário aos colaboradores de forma a perceber quem queria mudar e a colocar a pessoa certa no lugar certo e, chegamos à conclusão que a maioria, cerca de 80% está satisfeita. Há 49 pessoas do SPUP que gostariam de sair, mas ao mesmo tempo temos 47 pessoas de fora que gostariam de integrar os serviços partilhados. Há pessoas que por uma questão de localização, podem ter interesse em mudar. Mas no geral as pessoas 	<p><i>“Os que vieram para cá estão satisfeitos de um modo geral.” “Nós temos sempre a possibilidade de não obrigar ninguém a mudar, só muda quem estiver de acordo, portanto é uma relação bilateral, que têm ambas de estarem de acordo.” (R)</i></p> <hr/> <p><i>“Nós acabamos agora de fazer um questionário às pessoas de cada serviço, se havia quem quisesse mudar... que estivesse integrado nos serviços partilhados e quisesse sair, e quem estava fora se queria entrar e de verdade, nós chegamos à conclusão que a maioria, cerca de 80% está satisfeita. Há 49 pessoas do SPUP que gostariam de sair, mas ao mesmo tempo temos 47 pessoas de fora que gostariam de integrar os serviços partilhados...nós temos uma questão geográfica grande, e portanto há pessoas que por uma questão de localização,</i></p>

<p>sentem-se bem, e têm esperança no futuro. Foi criada uma equipa para a gestão da mobilidade, de forma a conseguirmos satisfazer o interesse dos trabalhadores e ao mesmo tempo das UOs, porque também há UOs que também estão com carências em determinadas áreas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criaram o conceito da especialização especialmente especializada e tentaram meter cada colaborador no seu compartimento, logo cria monotonia nos colaboradores. • Os colaboradores sentiram que lhes foi retirado o direito de participarem na sua própria vida profissional. 	<p><i>pode haver interesse em mudar.” “O que nós estamos a fazer agora, com este questionário, é tentar seguir um princípio, a pessoa certa no lugar certo...” “..as pessoas sentem-se bem, e têm esperança no futuro.” “Criamos uma equipa para a gestão da mobilidade, de forma a conseguirmos satisfazer o interesse dos trabalhadores e ao mesmo tempo das unidades orgânicas, porque também há unidades orgânicas que também estão com carências em determinadas áreas. A nossa esperança é que no final do dia, com pequenos ajustamentos, dar aqui mais um incremento e um contributo, não só para a satisfação das pessoas, como ao nível do desempenho global da universidade.” (ADM)</i></p> <hr/> <p><i>“Criaram o conceito da especialização especialmente especializada, tentaram meter cada um no seu compartimento...nós temos pessoas que são polivalentes, e sendo polivalentes, permite-nos ajustar, o momento da falta de um ou de excesso de serviço noutra, e as pessoas sentem-se mais disponíveis... criaram monotonia...” (D)</i></p> <hr/> <p><i>“...as pessoas sentiram que lhes foi retirado o direito de participarem na sua própria vida profissional...”(CT)</i></p>
<p>Subcategoria</p>	<p>Principais problemas e dificuldades detetados no quotidiano dos colaboradores</p>
<p>Unidades de Registo</p>	<p>Unidades de Contexto</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos humanos na unidade central para desempenhar as várias funções até serem efetuadas as mobilidades previstas. • Um dos grandes problemas é a questão da hierarquia, que é potenciadora de conflitos. • Os colaboradores não sabem a quem responder, se ao diretor, se aos serviços partilhados, o que é uma situação sensível. • Existe uma dualidade em termos de hierarquia, hierarquia funcional e hierarquia não funcional. • Existe uma dependência hierárquica do CRSCUP e funcional da UO. • A questão das hierarquias não está claro, e traz problemas. • Existe mais impessoalidade, pois, a pessoa deixou de ser da faculdade e passou a ser do SPUP. • Tem que se clarificar a questão hierárquica, pois tornam desconfortável o funcionamento, e dada a conjuntura económica atual, isto agrava. • Os colaboradores têm que responder que sim a dois chefes, mas 	<p><i>“As pessoas que trabalham na unidade central, durante este tempo, fizeram um esforço muito grande, eram poucas para o que era necessário, e aguentaram-se com resultados muito positivos, até que finalmente conseguimos fazer as mobilidades que estavam previstas na 1ª fase.” (R)</i></p> <hr/> <p><i>“A questão da hierarquia é um dos grandes problemas, é uma situação potenciadora de conflitos...” (B)</i></p> <hr/> <p><i>“...não saber a quem responder, se era ao diretor, se era aos serviços partilhados... Esta é uma situação sensível para os colaboradores e para o diretor também, principalmente quando não tem alternativas, pois o recurso pode ser utilizado, mas com algumas limitações...” (C)</i></p> <hr/> <p><i>“Em termos de avaliação criaram-me uma dualidade em termos de hierarquia, quem manda em quem, hierarquia funcional e hierarquia não funcional.” (D)</i></p> <hr/> <p><i>“...dependência hierárquica do CRSCUP e funcional daqui.” (E)</i></p> <hr/> <p><i>“...passaram a depender de pessoas diferentes e como não estava nem está claro, na minha opinião, essa questão das hierarquias, eu acho que aí é um problema delicado resolver...” (F)</i></p> <hr/> <p><i>“... parece que ficou subitamente mais impessoal, a pessoa deixou de ser da faculdade e passou a ser do SPUP...Tem que se clarificar</i></p>
--	--

<p>não consenso, o que é uma situação infernal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dada a dependência hierárquica dos colaboradores, por vezes existe incompatibilidade de ordens, o que causa dificuldades. • A questão hierárquica causa constrangimentos nos colaboradores. • A questão da hierarquia foi um dos graves problemas na implementação dos serviços partilhados. A falta de entendimento entre Reitoria/Direção dos SPUP e os próprios Diretores das escolas provocou uma instabilidade ainda maior nos trabalhadores, que são o elo mais fraco da cadeia. As chefias são bicéfalas, e o facto de não haver entendimento entre elas, causa nos colaboradores uma enorme mau estar, confusões, levando à ineficiência e ineficácia do serviço. Houve subcarga dos colaboradores, tanto a nível central como local. Houve escolas que começaram a enviar para a reitoria aquilo que antes era feito nas próprias instituições, e não me parece que na reitoria estivessem preparados para aquela carga de trabalho. Depois nas escolas, os colaboradores começaram 	<p><i>a questão hierárquica, pois tornam desconfortável o funcionamento, e depois numa altura que estamos passar, corte salariais, etc., isto agrava.” (G)</i></p> <hr/> <p><i>“...responder que sim a dois chefes em que eles diziam coisas ao contrário, isto é absolutamente infernal.” (H).</i></p> <hr/> <p><i>“As pessoas instaladas nas faculdades que pertencem ao CRSCUP têm a sua dependência hierárquica da linha CRSCUP e depois a sua dependência funcional ao nível da faculdade, e às vezes com incompatibilidade de ordens, o que causa dificuldades.” (I)</i></p> <hr/> <p><i>“Causa constrangimentos, principalmente pela questão hierárquica...” (K)</i></p> <hr/> <p><i>“...a questão da hierarquia foi um dos graves problemas na implementação dos serviços partilhados, ou seja, a falta de entendimento entre Reitoria/Direção dos SPUP e os próprios Diretores das escolas provocou uma instabilidade ainda maior nos trabalhadores, que são o elo mais fraco da cadeia. E portanto como não havia entendimento de chefias, sendo que as chefias no fundo se diluíram e se dividiram e passaram a ser bicéfalas, as pessoas não sabiam a quem reportar e isso causa um imenso mau estar, uma grande confusão e tudo isto provoca a ineficiência e ineficácia do serviço.” “...houve uma subcarga para toda a gente, mesmo para aquelas que</i></p>
--	---

<p>a receber processos de outras escolas para tratar, e como também tinham os seus processos para tratar, criaram-se situações muito complicadas, não sabendo a qual dar prioridade, e portanto um deles tinha que ser acumulado.</p>	<p><i>foram para a reitoria. Primeiro porque houve escolas que começaram a enviar para a reitoria aquilo que antes era feito nas próprias instituições, e não me parece que na reitoria estivessem preparados para aquela carga de trabalho. Por outro lado, para uma pessoa que está na escola, e começa a receber processos de outras escolas para tratar, criaram-se situações muito complicadas, porque se tinham ordens superiores para resolver um assunto que fosse da própria escola, ficavam entre a espada e parede, a qual deveriam dar prioridade, e portanto um deles tinha que ser acumulado.”</i> (CT)</p>
<p>Subcategoria</p>	<p>Aumento ou diminuição de recursos</p>
<p>Unidades de Registo</p>	<p>Unidades de Contexto</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Não há aumento de recursos, os colaboradores tem ido para a reforma e não são substituídos. • Houve redução nível da contratação do <i>outsourcing</i>, nós tínhamos ainda um razoável número de colaboradores, sobretudo na área financeira, a dar apoio naquelas faculdades mais pequenas que não tinham recursos, estamos a falar de 32 colaboradores, e reduzimos isto para metade. E os colaboradores que foram para a reforma, nós temos conseguido não as substituir. 	<p><i>“Pelo contrário, têm saído pessoas por reforma, que não têm sido substituídas.” (R)</i></p> <hr/> <p><i>“Nós temos reduzido a dois níveis, reduzimos ao nível da contratação do outsourcing, nós tínhamos ainda um razoável número de colaboradores, sobretudo na área financeira, a dar apoio naquelas faculdades mais pequenas que não tinham recursos, estamos a falar de 32 colaboradores, e reduzimos isto para metade, aqui houve alguma poupança significativa, mas também foi verificado, com esta crise que nós estamos a passar, o pedido de reformas antecipadas aumentou substancialmente, e portanto todas essas pessoas que têm estado a</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> Houve um aumento de recursos na universidade do porto, aumentou das chefias. Não houve aumento de recursos humanos, a não ser o aumento das chefias para o SPUP. Houve um pequeno aumento, mas nada de relevante. Não houve aumento dos recursos, o que se está a fazer é que as pessoas vão para a reforma e não são substituídas. Não houve ajuste de recursos. Não houve nem um aumento nem diminuição dos recursos humanos. 	<i>sair, nós temos estado a conseguir não as substituir.” (ADM)</i>
	<i>“Eu acho que houve aumento de recursos na universidade do porto, na minha visão, aumento das chefias.” (C)</i>
	<i>“Acho que não houve aumento de recursos humanos, a não ser o aumento das chefias para esse organismo.” (D)</i>
	<i>“Acho houve aqui e além um pequeno aumentozinho dos recursos humanos, mas não muito relevante.” (H)</i>
	<i>“Não houve necessidade de ajustar os recursos, o que se está a fazer é que as pessoas vão para a reforma e não são substituídas.” (J)</i>
	<i>“Não, não houve ajuste de recursos”. (K)</i>
	<i>“Não, eu penso que não houve nem um aumento nem diminuição dos recursos humanos...” (CT)</i>

Tabela 9 - Grelha de análise de conteúdo "Vida profissional dos colaboradores"

Fonte: Elaborado pelo autor.

Categoria	Desafios do CRSCUP
Unidades de Registo	Unidades de Contexto
<ul style="list-style-type: none"> Tem que se perder a noção de que só se consegue gerir se tiver ali ao lado os colaboradores. Está a ser feita uma plataforma comunicacional, que facilitará desmaterializar todo o 	<p><i>“Sobretudo dos dirigentes máximos de cada unidade orgânica. Perderem a noção de que só têm capacidade de gerir se tiverem ali ao lado a pessoa ...” “..está a ser feita uma plataforma comunicacional, que tem que suportar todo o trabalho de serviços partilhados, e isso</i></p>

<p>trabalho dos serviços partilhados, permitindo aos órgãos de gestão visualizar em que ponto se encontram os processos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alinhar a confiança dos intervenientes. Estamos a fazer seminários por grupos, de forma a criar uma cultura de serviço, e que irá ajudar a consolidar a confiança. • No futuro poderá ser reduzir o número de tesourarias, e colocar por exemplo uma tesouraria por polo. • Este é um processo irreversível, pois se quiséssemos voltar à situação inicial teríamos que reforçar entre 20 a 30% o número de pessoas. • Têm que ser reequacionadas as formas de funcionamento, a maneira como as chefias intermedias se relacionam, com as pessoas que dirigem. • É necessário clarificar a questão das hierarquias, os procedimentos, e racionalizar as respostas em tempo eficaz. Tem de existir os recursos humanos necessários nas escolas para se dar resposta às necessidades. É 	<p><i>desmaterializa praticamente todo o trabalho, e estamos convencidos que vai ser um avanço muito grande, e que vai eliminar muitos dos problemas. Esta plataforma dá ao dia e à hora, onde está, como está o processo... Com a plataforma estou convencido que vai melhorar.”</i> (R)</p> <hr/> <p><i>“Falta alinhar a confiança dos intervenientes.”</i> <i>“... é preciso criar uma cultura de serviço, e isso ajuda a consolidar a confiança. E esse é um trabalho que se está aqui a fazer internamente, que é um bocado invisível, estamos a fazer seminários por grupos.”</i> “Relativamente às tesourarias, nós podíamos reduzir o número de tesourarias, e colocar por exemplo uma tesouraria por polo...”<i>“...este processo é um processo irreversível. Porque se nós quiséssemos agora voltar à situação inicial, nos íamos precisar de contratar mais 20 a 30% de pessoas para conseguir responder ao mesmo nível...”</i> (ADM)</p> <hr/> <p><i>“Eu acho que devem continuar, mas têm que ser reequacionadas as opções, as formas de funcionamento, a maneira como as chefias intermedias se relacionam, com as pessoas que dirigem.”</i> (A)</p> <hr/> <p><i>“Clarificação de a quem é que respondem os colaboradores...clarificação de procedimentos que estão dúbios, e uma maior racionalização das respostas em tempo eficaz que até agora não tem acontecido. Tem de haver uma atenção</i></p>
--	---

<p>necessário existir uma relação correta e equilibrada entre os serviços centrais e os serviços locais, e que vá de encontro com os procedimentos do diretor de cada escola, o reitor e a equipa reitoral, tendo em conta a realidade de cada escola.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem que se ter em conta o grau de satisfação das pessoas, para o bem dos serviços. • Tem que haver uma uniformização de princípios entre as faculdades, mas que as apoie e não as diminua. A adesão aos serviços partilhados tem de ser com base numa necessidade sentida. • Tem que se fazer um diagnóstico das necessidades das diferentes faculdades e mesmo dos serviços autónomos e respetiva ligação aos serviços prestados pelos serviços partilhados. Deve-se identificar os processos que devem ser tratados ao nível central e ao nível local. Definir interlocutores privilegiados para cada unidade orgânica e serviços autónomos de entre os quadros dos serviços partilhados. Deverá existir um reporte mensal identificando os 	<p><i>redobrada para colocar em cada escola os recursos humanos necessários para que a escola consiga responder às necessidades do dia-a-dia...Porque não temos capacidade de fluência por parte dos serviços partilhados, nem capacidade humana dentro dos serviços centrais que nos consiga dar resposta, temos que ter uma relação correta e equilibrada entre os serviços centrais e os serviços locais, em sintonia, de acordo com os procedimentos do diretor de cada escola, o reitor e a equipa reitoral. Os serviços partilhados têm que obedecer à estratégia do conselho coordenador, tem que ser consensual entre os diretores e o reitor e a sua equipa, mas atendendo às necessidades de cada escola, não ultrapassando a realidade de cada escola...”(C)</i></p> <p><i>“<u>Eu não proponho que se extinga os SPUP...</u> Não há serviços sem pessoas, tem que se ter em conta o grau de satisfação das pessoas, para o bem dos serviços.” (D)</i></p> <hr/> <p><i>“...tem que haver uma uniformização de princípios, algo que ajude a que os mesmos princípios sejam partilhados em todas as faculdades, de tal maneira a que as faculdades se sintam apoiadas e não diminuídas... <u>acho que não deve ser abandonada a ideia de partilhar serviços</u>, mas quando se quer partilhar alguma coisa não se pode partir de uma imposição, a adesão tem de ser com base numa necessidade sentida...” (E)</i></p> <hr/> <p><i>“...é indispensável efetuar um diagnóstico das</i></p>
--	--

<p>níveis do serviço prestado, para que seja possível verificar o que está ou não bem.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deverá ser clarificada a questão hierárquica e a proximidade da gestão, para que os colaboradores sintam mais efetividade e mais proximidade. Diminuir o tempo de demora, evitando o entupimento dos processos de decisão. • Repor os serviços de proximidade. • Ter serviços de manutenção comuns, por polo. • A partilha de recursos deve ser uma estrutura de retaguarda, para quando existem dúvidas, e não uma imposição. Tem de ser automatizadas as rotinas, para que as pessoas façam melhor o seu trabalho. • Clarificar e redefinir a estratégica dos SPUP. Tem que se ter em consideração as especificidades de cada escola. 	<p><i>necessidades das diferentes faculdades e mesmo dos serviços autónomos e respetiva ligação aos serviços prestados pelos serviços partilhados. Deve-se depois, também, estruturar os principais processos que devem ser desenvolvidos nos serviços partilhados, o que deve ser feito central e localmente, e devem-se definir interlocutores privilegiados para cada unidade orgânica e serviços autónomos de entre os quadros dos serviços partilhados...Parece-me essencial que haja um reporte mensal a apresentar a cada diretor de faculdade ou de cada unidade orgânica e serviços autónomos, dos níveis dos serviços prestados, e também depois para o conselho de gestão etc., pois permite que eles percebam o que não estão a fazer bem.” (F)</i></p> <hr/> <p><i>“O principal desafio é clarificar a questão hierárquica e a proximidade da gestão, os colaboradores sentirem mais efetividade e mais proximidade, esse é o grande desafio, e outra coisa claro, que não haja entupimento dos processos de decisão por falta de meios, pois quando tudo começa a ir ao centro...<u>concordo que temos que avançar decisivamente.</u>” (G)</i></p> <hr/> <p><i>“...nunca se deveriam ter tirado os serviços de proximidade que existiam, portanto cada vez mais se está a caminhar para aquilo que era, sem se dizer que deixou de ser.” (H)</i></p> <hr/> <p><i>“...nós que estamos aqui neste polo, não era necessário termos tantos serviços, podíamos ter serviços de manutenção comuns. <u>Há que</u></i></p>
--	--

	<p><u>continuar a construir os CRSCUP.” (I)</u></p> <hr/> <p>“A partilha de recursos deve ser uma estrutura de retaguarda, para quando existem dúvidas, etc., as rotinas têm que ser automatizadas para as pessoas fazerem melhor o seu trabalho. O que se esta a passar é uma imposição de serviços e não uma prestação de serviços, ou seja, prestam-me serviços que eu não pedi para me prestarem.”</p> <p>(J)</p> <hr/> <p><u>“...ele é fundamental que continue a existir....precisa de haver claramente uma definição estratégica, uma redefinição estratégica daquilo que são as funções do SPUP... nós somos todos diferentes uns dos outros, e têm que responder às especificidades.</u></p> <p>(K)</p>
--	--

Tabela 10 - Grelha de análise de conteúdo "Desafios do CRSCUP"

Fonte: Elaborado pelo autor.